

## **Programa Regional de Investigación y Diseminación de Innovaciones Rurales: Escalando Innovaciones Rurales en Latinoamérica – PEIR**



## **Informe Final**

Elaborado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC-Canadá), con la autoría principal del Sr. Alvaro Paz, a partir de los resultados de investigación y de desarrollo generados por las actividades apoyadas con recursos del PEIR.

Montevideo, diciembre 2012.

## Resumen ejecutivo

El Programa para el Escalamiento de Innovaciones Rurales –una iniciativa desarrollada por el IDRC y el IFAD en Latinoamérica– impulsó activamente el escalamiento de innovaciones rurales que mostraron ser efectivas a escala local y desarrolló estrategias y recomendaciones para escalar innovaciones rurales, que pueden ser utilizadas por donantes y practicantes del desarrollo en diversos contextos y en otras regiones.

Este documento es el informe final de resultados y hallazgos del Programa y contiene, por una parte, la descripción de las actividades de investigación-acción desarrolladas y los resultados alcanzados con ellas y, por otra, los hallazgos y nuevos conocimientos generados en relación con el escalamiento de innovaciones rurales.

La motivación principal del Programa fue la constatación de que las comunidades rurales en Latinoamérica desarrollan constantemente innovaciones efectivas. Estas innovaciones, al estar adecuadas a las realidades y contextos locales, usan eficientemente el conocimiento y los recursos existentes, y encajan bien en la institucionalidad local.

Estas innovaciones tienen la capacidad de absorber rápidamente los nuevos conocimientos y tecnologías generadas en otros contextos, y por ello pueden servir como vehículos para canalizar la ciencia y los resultados de investigaciones genéricas, hacia la solución de problemas concretos, en localidades específicas. Esto convierte a las innovaciones locales en un instrumento potente para promover el desarrollo rural en comunidades que aun se encuentran en condiciones de pobreza en Latinoamérica.

El Programa llevó a escalas mayores innovaciones locales institucionales que ahora forman parte de las políticas públicas nacionales; se incrementó la escala de uso de innovaciones tecnológicas diversas que permiten hacer mas eficiente la agricultura y generar ingresos para familias rurales pobres; se desarrollaron alternativas de vida innovadoras, basadas en la diversidad cultural de la región y se desarrollaron formas innovativas de organización empresarial que facilitan el flujo de inversiones privadas a emprendimientos rurales.

Las investigaciones apoyadas por el Programa mostraron que, pesar de la diversidad de innovaciones locales rurales existentes y de su efectividad para resolver problemas o aprovechar oportunidades, éstas tienen muchas dificultades para ir más allá de la escala local, de perfeccionarse, expandir su uso de forma que mas gente pueda beneficiarse de los cambios que produce. En la mayoría de los casos, los factores que limitan el escalamiento de las innovaciones locales tienen que ver con fallas estructurales en los mercados y con la debilidad del entramado institucional en las áreas rurales de la región.

Estas limitaciones solo pueden ser resueltas a través de políticas integrales de amplio espectro. Sin embargo, el Programa demostró que, con acciones puntuales y de corto plazo, es posible “darle la vuelta” a estas limitaciones, aplicando acciones concretas y pragmáticas para impulsar de forma activa el escalamiento de innovaciones rurales.

La evidencia generada por el Programa muestra que para llevar a escalas mayores las innovaciones locales no basta con intercambiar conocimientos y experiencias, ni tampoco es suficiente encontrar tecnologías apropiadas o soluciones adecuadas y difundirlas, o desarrollar recomendaciones y buenas prácticas con la participación de actores locales. Es necesario ir más allá; es necesario incrementar la escala de todo el proceso de innovación pues este proceso es el que genera las innovaciones a lo largo del tiempo.

Esto implica maniobrar de forma creativa y proactiva en distintos escenarios institucionales, negociar con actores, sobreponerse a trabas en las normativas y vencer distintas limitaciones en los mercados. Para esto anterior es necesario entender que no todas las innovaciones son de la misma naturaleza y, por tanto, no todas las acciones y formas de apoyo funcionan en todos los casos.

Algunas innovaciones, como las máquinas agrícolas y productos artesanales son tangibles y pueden impulsarse utilizando la fuerza del mercado como el motor del proceso de escalamiento. En estos casos es posible apoyar el desarrollo de productos y servicios basados en la innovación, generar condiciones de mercado para que estos productos y servicios sean demandados y desarrollar la capacidad emprendedora de los innovadores locales.

Otras innovaciones, como las normativas locales, practicas agronómicas y enfoques de desarrollo son intangibles. En estos casos no es posible usar las fuerzas del mercado, pues estas innovaciones son insensibles a él; es necesario utilizar incentivos institucionales y políticos para impulsar el escalamiento de estas innovaciones.

Para impulsar el escalamiento este tipo de innovaciones es necesario “empaquetar” la innovación en la forma de un modelo, un enfoque o una metodología. Esto implica hacer explícitos los conocimientos que hacen que la innovación funcione y produzca cambios. Es necesario también explicitar las formas en las que se aplica y generar evidencia sobre su efectividad.

El escalar innovaciones rurales es una forma efectiva de promover el desarrollo rural. El mayor desafío no es identificar cuales innovaciones son las efectivas o analizar la creatividad de los actores locales y los cambios van produciendo en sus vidas y en sus comunidades; el desafío concreto es potenciar esos procesos innovadores y aumentar la escala de los efectos de los mismos.

En definitiva, en la región existen procesos de innovación en marcha, que ya se desarrollan en las localidades rurales andinas, que pueden ser apoyados de forma complementaria, es decir, contribuyendo a la construcción de un marco que los apunte, les de ventajas, los avale y vigorice su propia capacidad de retroalimentación que, en última instancia, es la que más ayudará para el escalamiento.

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>I. EL PROGRAMA</b>	<b>4</b>
<b>II. ¿ESCALAMIENTO DE INNOVACIONES RURALES LOCALES?</b>	<b>11</b>
<b>III. COMO IMPULSAR EL ESCALAMIENTO DE INNOVACIONES RURALES</b>	<b>17</b>
1. ¿COMO ESCALAN LAS INNOVACIONES RURALES?	17
2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA APOYAR EL ESCALAMIENTO DE INNOVACIONES RURALES LOCALES	19
2.1. Estrategia #1: apoyo a innovadores y emprendedores	20
2.1.1. Mejorando las condiciones del contexto	22
Asegurar acceso a documentación para el ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos	22
Implementar mecanismos de concurso y premiación para incentivar innovaciones rurales	23
2.1.2. Apoyo directo a innovadores y emprendedores	24
Mezclando ciencia y conocimiento local para el escalamiento de innovaciones	26
Financiamiento al proceso de escalamiento de innovaciones rurales	27
Ayudando a los innovadores a elegir un buen modelo de negocio	30
2.1.3. Consideraciones tener en cuenta para apoyar a innovadores y emprendedores	31
2.2. Estrategia # 2 Cambios en organizaciones e instituciones	32
2.2.1. Dinamizando procesos de escalamiento en marcha	35
Modelización de los conocimientos centrales	36
Generación de evidencia de la efectividad de las innovaciones	37
Movilización de recursos y grupos de interés	38
Desarrollo de capacidades organizativas para el cambio	39
2.2.2. Generando espacios y condiciones en el contexto	40
2.2.3. Consideraciones a tener en cuenta en el escalamiento de innovaciones institucionales e innovaciones organizacionales	41
<b>IV. LA EXPERIENCIA DE ESCALAMIENTO DE LOS PROYECTOS APOYADOS POR EL PEIR</b>	<b>43</b>
1. EL CLAR: UN MECANISMO LOCAL DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS QUE ESTÁ MEJORANDO LAS POLÍTICAS DE INVERSIÓN PÚBLICA RURAL DE PERÚ.	43
2. INNOVA TRC: MANDANDO SEÑALES POSITIVAS E INSPIRANDO INNOVACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS DE TURISMO RURAL COMUNITARIO EN PERÚ.	51
3. VALOR IC: LLEVANDO UN ENFOQUE DE DESARROLLO INNOVADOR A ESCALAS MAYORES, PARA EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE ACTIVOS CULTURALES Y NATURALES	57
4. INCUBADORAS NESST: ESCALANDO INNOVACIONES BASADAS EN TECNOLOGÍA	64
5. SOCIEDADES DE TRANSFORMACIÓN RURAL: ESCALANDO UN MODELO DE ORGANIZACIÓN DE CAPITAL RIESGO CON PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES	71
6. RUTAS DE APRENDIZAJE: GENERANDO EVIDENCIA CUANTITATIVA PARA EL ESCALAMIENTO	76
<b>V. DISEMINACIÓN DE RESULTADOS Y HALLAZGOS</b>	<b>82</b>
Seminario Internacional	82
Libro sobre el escalamiento de innovaciones rurales	83
Diseminación de hallazgos por parte de los socios del Programa	83
<b>VI. BALANCE DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA</b>	<b>86</b>
Evaluación sobre el logro de los objetivos	86
Balance de la ejecución financiera	90
Absorción de los resultados por parte de IDRC	91
Relevancia del Programa para el IFAD	91
<b>VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>94</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO 1. SÍNTESIS DEL MARCO CONCEPTUAL SOBRE EL ESCALAMIENTO DE INNOVACIONES RURALES</b>	<b>99</b>

## Acrónimos

AGROCENTRAL:	Central de Cooperativas Agrícolas de Chuquisaca – Bolivia ( <i>Agricultural Cooperative Organization of Chuquisaca</i> ).
AGRORURAL:	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – Ministerio de Agricultura de Perú ( <i>Program for Agricultural Production and Rural Development, Ministry of Agriculture of Peru</i> ) <a href="http://www.agrorural.gob.pe">www.agrorural.gob.pe</a>
CAN:	Secretaría General de la Comunidad Andina ( <i>Andean Community General Secretariat</i> ) <a href="http://www.comunidadandina.org/">http://www.comunidadandina.org/</a>
CAD:	Canadian Dollars.
CIDRE:	Institución financiera de desarrollo Centro De Investigaciones Regionales <a href="http://www.cidre.org.bo">www.cidre.org.bo</a>
CLAR:	Comité Local de Asignación de Recursos ( <i>Local Resource Allocation Committee</i> )
DTR-IC:	Enfoque de Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural ( <i>Cultural Identity-Based Rural Territorial Development Approach</i> ) <a href="http://www.rimisp.org/proyectos/index_proy.php?id_proyecto=188">http://www.rimisp.org/proyectos/index_proy.php?id_proyecto=188</a>
IDRC:	International Development Research Centre <a href="http://www.idrc.ca">www.idrc.ca</a>
IFAD:	International Fund for Agricultural Development <a href="http://www.ifad.org">www.ifad.org</a>
IEP:	Instituto de Estudios Peruanos ( <i>Institute of Peruvian Studies</i> ) <a href="http://www.iep.org.pe">www.iep.org.pe</a>
LAC:	Latin America and the Caribbean.
NGO:	Non-Governmental Organization.
MINCETUR:	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú ( <i>Ministry of Foreign Trade and Tourism, Peru</i> ) <a href="http://www.mincetur.gob.pe">www.mincetur.gob.pe</a>
NEC-PDSS:	Proyecto de Desarrollo de la Sierra Sur ( <i>Sierra Sur Development Project</i> ) <a href="http://www.sierrasur.gob.pe">www.sierrasur.gob.pe</a>
NESsT:	Non-profit Enterprise and Self-sustainability Team <a href="http://www.nesst.org">www.nesst.org</a>
PROCOMPITE:	Public resource allocation initiative aimed at promoting productive competitiveness, enacted by the Parliament of Peru
PROCISUR:	Corporación PROCASUR ( <i>PROCASUR Corporation</i> ) <a href="http://www.procasur.org">www.procasur.org</a>
PROSAT:	Prosat Foundation (Technical Assistance sponsor).
REMURPE:	Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú ( <i>Urban and Rural Municipal Network of Peru</i> ) <a href="http://www.remurpe.org.pe">www.remurpe.org.pe</a>
RIMISP:	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural ( <i>Latin American Centre for Rural Development</i> ) <a href="http://www.rimisp.org">www.rimisp.org</a>
SOCODEVI:	Société de Coopération pour le Développement International <a href="http://www.socodevi.org">www.socodevi.org</a>
UNEC:	Unidad de Negocios de Especies y Condimentos ( <i>Spices Business Unit</i> ).

## Introducción

A partir del ingenio y el emprendedurismo local, en zonas rurales de Latinoamérica se han desarrollado numerosas innovaciones locales que son efectivas. Muchas de estas innovaciones son el resultado de una mezcla del conocimiento local y tradicional existente en las poblaciones rurales, con conocimientos y tecnología “formal” que fueron generados en otros contextos, otras localidades, otros países y otras culturas.

Esta mezcla de conocimientos ha producido:

- El desarrollo de prácticas agrícolas innovadoras, adaptadas a condiciones difíciles y que demandan pocos recursos.
- La creación de formas de organización económica y social que funcionan en contextos donde no existe una institucionalidad formal.
- La creación de alternativas empresariales no agrícolas que aprovechan recursos poco utilizados, etc.
- Enfoques de desarrollo, metodologías y prácticas de planificación adecuadas a las particularidades de los contextos rurales.

Esas innovaciones han permitido que las comunidades locales aprovechen nuevas oportunidades, resuelvan problemas prácticos, reduzcan riesgos económicos y climáticos y ejerzan su ciudadanía.

Para las poblaciones rurales pobres de Latinoamérica, este tipo de innovaciones son muy importantes, porque son particularmente efectivas en ambientes donde las instituciones y los mercados son deficientes y donde el acceso a recursos de producción es limitado.

Esto es de particular relevancia para el desarrollo económico de los espacios rurales latinoamericanos. Mas aún si es que se considera que más de la mitad de las comunidades locales aun se encuentran en situación de pobreza (RIMISP, 2012) y de esta población pobre, el 70% es indígena o afro descendiente y aproximadamente 40% son jóvenes hombres y mujeres entre 15 y 35 años (IFAD, 2010) (Hernandez, 2012).

Estas innovaciones generalmente no son tomadas en cuenta por las iniciativas “formales” de desarrollo, y usualmente no son apoyadas por los gobiernos nacionales, ni respaldadas por donantes. Y esto no debe sorprender, ya que esas innovaciones son muy poco conocidas; no se sabe bien cómo se originan y se desarrollan y tampoco se sabe quiénes participan en su creación y desarrollo.



Pero tal vez, la razón más importante por la que estas innovaciones no son conocidas y se mantienen al margen de las iniciativas de desarrollo, es que a pesar de que muchas son efectivas y permiten que las comunidades aprovechen oportunidades o resuelvan problemas prácticos en diferentes ámbitos de la vida rural (económico, social, político); la gran mayoría de esas innovaciones no va más allá del espacio local, de la comunidad o del territorio (Paz & Bentley, 2003).

Las innovaciones rurales que son exitosas localmente rara vez incrementan su escala de forma natural a otras localidades similares o diferentes. Es decir que en otros contextos, estas innovaciones no se adoptan de forma espontánea, y por tanto, si sus efectos no logran ampliarse a mayores escalas, aunque tengan un buen desempeño, dichas innovaciones tendrán un efecto mínimo para reducir la pobreza rural (Paz & Bentley, 2003).

A la hora de tomar en cuenta esas innovaciones para incidir en políticas de desarrollo rural, esta falta de escalamiento es una dificultad crítica. Esto ha motivado al IDRC y al IFAD a desarrollar desde hace más de 6 años una serie de discusiones, talleres e investigaciones conjuntas con el objetivo de entender: cómo se puede impulsar el escalamiento de aquellas innovaciones locales rurales, que fueron efectivas para solucionar problemas o aprovechar oportunidades localmente.

A partir de estas iniciativas conjuntas, en el año 2009 se crearon las condiciones para impulsar un emprendimiento más coherente e integrado, que permita entender cómo escalar innovaciones rurales y así lograr impacto en la vida de comunidades rurales de Latinoamérica. Esa iniciativa tomó el nombre de Programa para el Escalamiento de Innovaciones Rurales (PEIR).

En tres años (Agosto 2009 - Junio 2012), el PEIR desarrolló actividades de investigación-acción en más de 30 comunidades rurales de distintas características y naturaleza, con énfasis en Bolivia y Perú, pero con acciones que alcanzan el nivel latinoamericano y mundial.

El PEIR trabajó con más de 20 socios locales interesados en las innovaciones locales. Estos socios representaban un amplio espectro de tipos de organizaciones: participaron entidades de investigación públicas y privadas, universidades, organizaciones de desarrollo, entidades públicas, gobiernos locales y reparticiones públicas nacionales, hasta empresas y emprendimientos privados.

A partir de este conocimiento, el PEIR desarrolló una serie de recomendaciones prácticas que pueden servir a donantes y practicantes del desarrollo interesados en apoyar el escalamiento de innovaciones rurales locales de distinto tipo. De manera específica, se plantea que el escalamiento de innovaciones rurales puede ser impulsado a través del apoyo a innovadores y emprendedores rurales, así como también a través de la promoción de cambios en organizaciones e instituciones. Estos y otros hallazgos, resultados y experiencias del programa se condensan en este documento de informe final.

Para entender cómo se lograron los resultados finales del Programa y qué efectos concretos tuvieron esos resultados en el desarrollo y generación de nuevo conocimiento, en el **apartado I** se describe el Programa, sus objetivos, actividades y estrategias de implementación.

Una de las principales motivaciones del PEIR fue entender por qué las innovaciones rurales locales, que demostraron ser efectivas en pequeña escala, no logran llegar a escalas mayores espontáneamente. En el **apartado II** se presenta un análisis de las innovaciones rurales locales y de las limitaciones y barreras que enfrentan en sus procesos de escalamiento en el contexto Latinoamericano.

El PEIR y sus socios se han esforzado en desarrollar formas en las cuales los distintos tipos de innovaciones rurales locales pueden ser activamente llevadas a escalas mayores. En el **apartado III** se presentan dos estrategias concretas para escalar innovaciones rurales locales. Estas estrategias pueden ser aplicadas en localidades rurales de Latinoamérica y, posiblemente, también en otros contextos rurales del mundo.

El nuevo conocimiento generado por el Programa es el resultado del análisis de procesos de escalamiento concretos, que fueron impulsados por el PEIR y sus socios, durante tres años. El Programa apoyó seis procesos de escalamiento y aproximadamente 40 innovaciones rurales locales de diversa naturaleza, incrementaron la escala de sus efectos. En el **apartado IV** se presenta una síntesis de estas experiencias y de los resultados concretos de escalamiento de cada uno de esos procesos.

Los hallazgos de investigación y los resultados de desarrollo del PEIR fueron ampliamente difundidos y, como resultado, se generaron impactos importantes en esferas de diversas instituciones. En el **apartado V** se describen las actividades de difusión realizados y los resultados alcanzados.

En el **apartado VI** de este documento se hace un balance del logro de los objetivos del programa, de la ejecución financiera y de las formas en que los resultados pueden ser absorbidos y utilizados por el IDRC y el IFAD.

En el **apartado VII** se planean una serie de conclusiones finales a las que llegó el Programa y se plantean recomendaciones para practicantes del desarrollo y donantes interesados en escalar innovaciones rurales.

En los **anexos** a este documento se puede encontrar un resumen del marco conceptual generado a partir de las reflexiones e indagaciones del Programa.



## I. El Programa

Los objetivos del programa fueron:

- 1a. Identificar y escalar innovaciones rurales que demostraron ser efectivas localmente; y presentar evidencias empíricas de sus efectos.
- 1b. Obtener mayor conocimiento sobre los procesos de innovación: cómo escalan las innovaciones, qué condiciones facilitan esto y qué efectos tienen las innovaciones en individuos, grupos y territorios.
- 2a. Desarrollar y probar mecanismos específicos, enfoques y herramientas que permitan mejorar y escalar procesos de innovación que favorecen a familias rurales pobres.
- 2b. Desarrollar las capacidades de actores a nivel local, nacional y regional; y fortalecer alianzas para promover el escalamiento de procesos de innovación rural.
3. Desarrollar mecanismos y enfoques para influir en el diseño e implementación de políticas públicas e inversiones destinadas a expandir las capacidades de innovación en áreas rurales.

El esfuerzo central del PEIR se enfocó en lograr que con su apoyo, innovaciones rurales locales que han mostrado ser efectivas, escalen y comiencen a ser utilizadas por iniciativas y proyectos públicos y privados y, además, generar evidencia sobre la validez y efectividad de innovaciones rurales locales y plantear formas para escalarlas.

Para ello, junto con los socios del programa se realizaron las siguientes actividades:

- a. Identificar grupos de investigadores, organizaciones de desarrollo, tomadores de decisiones, cooperativas y empresas rurales, interesados en escalar innovaciones rurales locales específicas y concretas, que en alguna medida probaron ser efectivas y fueran parte de un proceso mayor de innovación que ya estaba en marcha.
- b. Desarrollar propuestas de proyectos de investigación-acción de forma conjunta con los grupos identificados que, por una parte, respondieran a los objetivos del PEIR y, por otra, sirvieran y se conectaran con los objetivos de los grupos de investigadores que implementarían el Proyecto.
- c. Dar apoyo financiero a los proyectos identificados, con recursos provenientes del PEIR y de otros donantes y financiadores interesados en apoyar la iniciativa; ya sea para contribuir al logro de los objetivos de investigación o para continuar en el camino hacia el logro de los objetivos de desarrollo.

- d. Apoyar en la gestión adaptativa<sup>1</sup> de los proyectos, de manera que cada uno respondiera a demandas de investigación y desarrollo específicas de cada proyecto y a los resultados y objetivos esperados por el Programa.

Cada iniciativa desarrolló actividades destinadas a promover el escalamiento de innovaciones rurales concretas y a investigar los procesos, métodos y mecanismos utilizados para escalar esas innovaciones. Aunque cada iniciativa desarrolló distintas actividades y de diversa manera, éstas se pueden clasificar en:

- Identificación, descripción y mapeo de innovaciones locales rurales y el conocimiento asociado a éstas.
- Desarrollo y evaluación de mecanismos de soporte, así como enfoques y estrategias para desarrollar y escalar innovaciones rurales locales.
- Vinculación y alianzas entre actores a nivel local, nacional y regional, a fin de fomentar el escalamiento de innovaciones rurales.
- Desarrollo de contextos institucionales y organizacionales que posibiliten la creación, desarrollo y escalamiento de innovaciones relevantes.
- Soporte a innovadores y emprendedores que están escalando innovaciones rurales; el desarrollo de capacidades individuales y el de las organizaciones les apoyan
- Desarrollo de mecanismos para intercambiar conocimiento para diseminar e inspirar innovaciones en otras localidades.
- Involucramiento de tomadores de decisión a nivel local, nacional y regional, en las actividades de investigación, a fin de discutir y analizar los problemas y limitaciones que existen para que las innovaciones rurales locales puedan escalar.

Además de los proyectos apoyados por el PEIR, se desarrollaron una serie de actividades complementarias de investigación. Para ello se identificaron investigadores jóvenes interesados y con ellos se definieron actividades de investigación transversal y comparativa. Estas actividades de investigación mejoraron la coherencia e integración temática del Programa y permitieron generar evidencia comparada sobre las formas en las que se puede apoyar el escalamiento de innovaciones rurales locales.

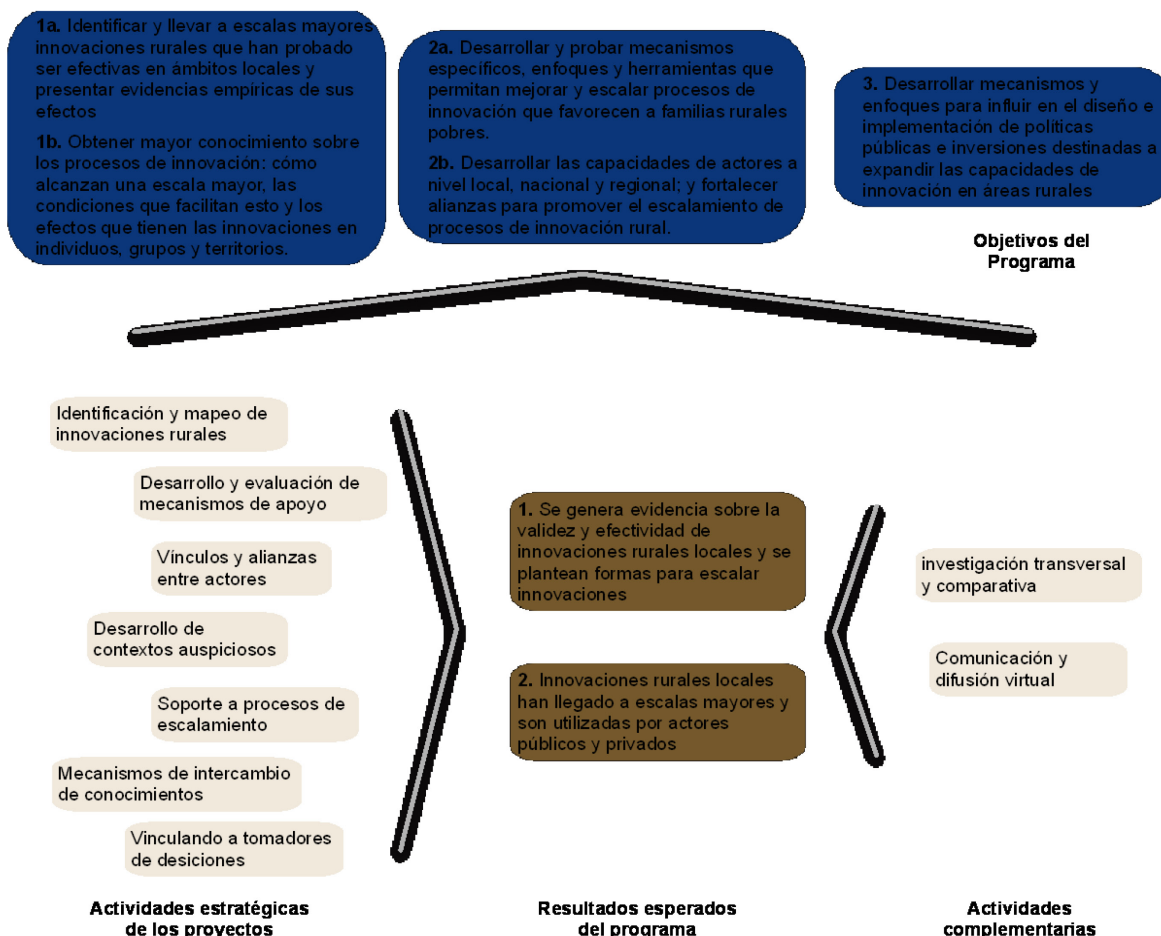
Para lograr que los resultados de los proyectos financiados por el Programa llegaran a distintas audiencias, se desarrolló una facilidad de comunicación virtual que permitió diseminar los resultados de cada proyecto y los hallazgos de investigación del Programa.

---

<sup>1</sup> La gestión adaptativa de proyectos se enfoca en conseguir los resultados esperados de un proyecto, siendo flexibles en el proceso de implementación de sus actividades. Este enfoque de gestión es particularmente adecuado para programas de investigación que encaran temas complejos y relativamente poco estudiados.

En el gráfico 1. se muestra la relación de las actividades de investigación con los resultados y objetivos del Programa. Como se ve, por una parte las actividades estratégicas de los proyectos contribuyen a lograr los resultados esperados del Programa y, por otra, las actividades de investigación transversal y comparativa, junto con la facilidad de comunicación virtual, complementan y enriquecen el logro de estos resultados.

*Grafico 1. Estrategia de implementación del Programa*



La estrategia de implementación se tradujo en un portafolio de actividades integrado por seis proyectos de investigación-acción; un evento de diseminación e intercambio de experiencias; cinco actividades de investigación transversal y una facilidad de comunicación virtual.

#### **Proyectos:**

**1 Escalando el mecanismo CLAR:** Este proyecto promovió la adopción extensiva de un mecanismo que permite asignar recursos públicos de forma transparente y equitativa, a

iniciativas económicas de comunidades rurales. Fue ejecutado en Perú por REMURPE, el Programa AGRORURAL del Ministerio de Agricultura y el IEP.

- 2 Innova TRC:** A través de este proyecto se diseminaron innovaciones y buenas prácticas de turismo rural comunitario (TRC) en distintas áreas rurales del Perú. Fue ejecutado por la Universidad del Pacífico y el MINCETUR, ambas entidades de Perú.
- 3 Valor IC:** Esta iniciativa fortaleció y permitió escalar actividades económicas innovadoras de pobladores rurales, basadas en identidad cultural. Fue ejecutado por RIMISP, la Fundación PROSAT de Bolivia y el Proyecto Sierra Sur del Perú.
- 4 Escalando las sociedades de transformación rural:** Proyecto que vinculó cooperativas y asociaciones rurales, con inversionistas privados y empresas de transformación de alimentos, para crear alianzas de negocio sostenibles en Bolivia. Fue ejecutado por la UPB, la Fundación Valles y el CIDRE de Bolivia.
- 5 Escalando innovaciones de base tecnológica:** Este proyecto apoyó el escalamiento de innovaciones locales basadas en tecnología, a través de un modelo de incubación de empresas sociales en Perú, Ecuador y Brasil. Fue ejecutado por NESST.
- 6 Escalando el enfoque de Rutas de Aprendizaje:** Esta iniciativa impulsó el escalamiento de un enfoque para el intercambio de conocimientos entre pares, que disemina el conocimiento sobre innovaciones exitosas. Investigación realizada por PROCASUR en Latinoamérica, África y Asia.

#### *Diseminación e intercambio de experiencias:*

**Seminario internacional sobre el escalamiento de innovaciones rurales:** Este evento promovió el intercambio de conocimientos entre innovadores, emprendedores, investigadores de iniciativas que están escalando innovaciones rurales en Latinoamérica y otras regiones.

#### *Investigación transversal y comparativa:*

- 1 Efectos e incidencia de los procesos de innovación local en territorios rurales:** Esta investigación los efectos positivos y negativos generados por las innovaciones cuando escalan y cómo estos efectos modifican tanto el contexto de territorios rurales específicos.
- 2 Escalamiento de innovaciones en turismo rural comunitario: el caso de los servicios de turismo en el valle del Colca-Perú:** Esta investigación la correlación de eventos y factores determinantes que impulsaron o impidieron el escalamiento de tres innovaciones en TRC.
- 3 Vínculos y sinergias entre innovaciones tecnológicas, organizacionales e institucionales en cadenas productivas agrícolas de alto valor: el caso del orégano en Bolivia:** Este estudio analizó las relaciones e interacciones de distintos tipos de innovaciones, que surgen en la medida en que éstas escalan y cómo esas interacciones incrementan exponencialmente los efectos e impactos de la innovación en los distintos actores de la cadena productiva.
- 4 Interacciones entre el conocimiento formal y el conocimiento local en el escalamiento de innovaciones rurales locales: el caso del Parque de la Papa en Cuzco-Perú:** Este estudio analizó el rol que juegan en el escalamiento de innovaciones los jóvenes campesinos que estudian en centros urbanos y regresan a sus comunidades, y cómo mezclan sus conocimientos con los técnicos de iniciativas de desarrollo.

- 5 Interacción de conocimientos, conflictos y quiebres en el escalamiento de innovaciones rurales: el caso del grupo de innovadores en salud en Cuzco-Perú:** Esta investigación analizó los mecanismos que son utilizados por investigadores y agentes del desarrollo en comunidades rurales de la zona altoandina de Cuzco-Perú, para negociar sus intereses particulares o de grupo, resolver conflictos y desencadenar acciones colectivas.

***Comunicación virtual:***

**Escalando innovaciones rurales, mezclando conocimiento popular y ciencia para la innovación rural:** El sitio web [www.escalandoinnovacionesrurales.com](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com) contiene una descripción detallada de las actividades del Programa, sus objetivos, resultados, documentos y publicaciones.

El portafolio de proyectos y actividades del Programa se enfocó en diversos temas y sectores. Los proyectos trabajaron con tecnología agrícola innovadora, nuevos negocios rurales, nuevos servicios financieros y asesoría empresarial, mejoras en servicios de salud y vivienda, nuevas metodologías y enfoques de desarrollo e instituciones, normas innovadoras y cambios en políticas públicas de desarrollo rural.

La diversidad de organizaciones que participaron en los distintos proyectos permitió hacer sinergia entre: las capacidades de investigación de institutos y universidades, con las capacidades de implementación de proyectos de desarrollo de agencias públicas y proyectos de desarrollo, con el conocimiento práctico de grupos de productores, empresas y gobiernos locales.

La combinación de distintos tipos de organizaciones permitió también crear nuevos canales de influencia e interacción. Estos nuevos canales también permitieron que los hallazgos y resultados vayan más allá del ámbito de estos proyectos y lleguen a la política pública.

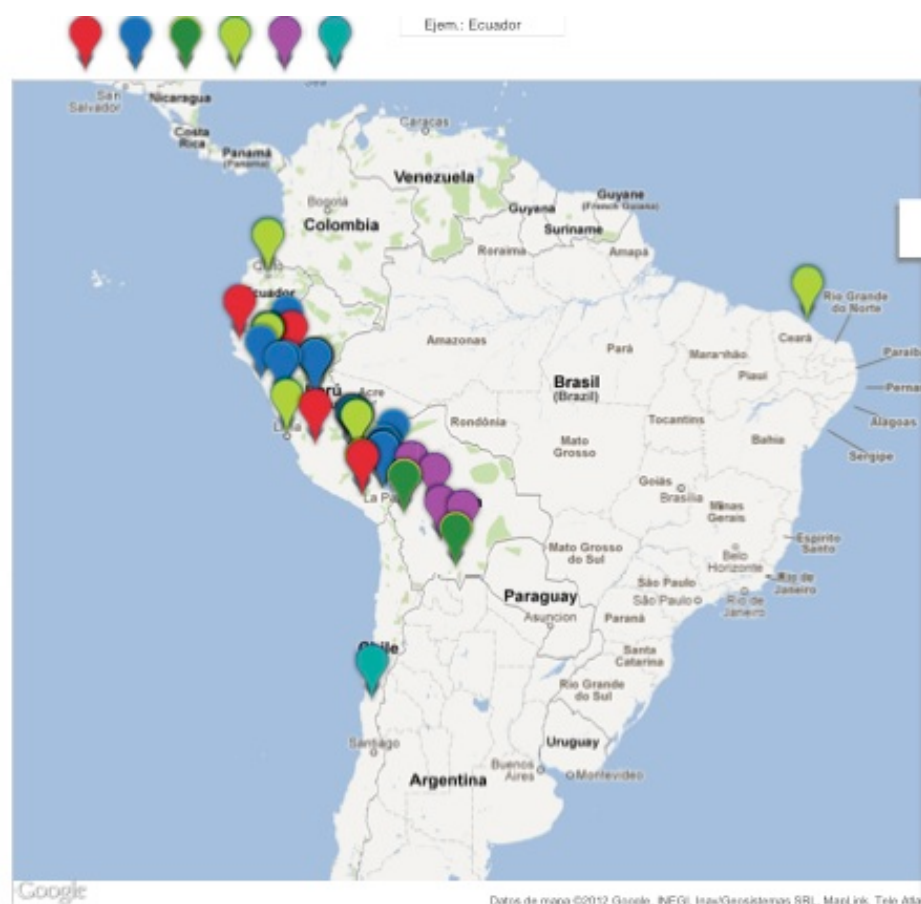
El trabajo del PEIR se enfocó fuertemente en localidades de Perú y Bolivia, donde se realizaron gran parte de las investigaciones y actividades para escalar innovaciones rurales. Los distintos proyectos y actividades del PEIR trabajaron en aproximadamente 30 localidades rurales de ambos países.

También se ejecutaron actividades de investigación en tres localidades de Ecuador y en una de Brasil. Uno de los proyectos –ejecutado por PROCASUR– realizó actividades a nivel de Latinoamérica, así como también actividades puntuales en África y Asia.

En el siguiente mapa se observa cómo las actividades se concentraron fuertemente en Bolivia y Perú. Los marcadores de distintos colores muestran las localidades en las cuales las distintas iniciativas y proyectos apoyados por el Programa realizaron actividades. En el sitio web del PEIR se puede encontrar un mapa interactivo de los sitios de acción.

(<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/mapas-de-accion#ez-mainom>)

*Grafico 2 . Mapa de localización de las actividades del PEIR*



La diversidad de temas, organizaciones y localidades que participaron en los proyectos apoyados por el PEIR, vino acompañada de una gran diversidad de concepciones y narrativas sobre cómo se desarrolla la innovación rural y qué significa el escalamiento de innovaciones rurales.

A fin de aprovechar, mantener y aprender de ese bagaje diverso, el PEIR no indujo a las organizaciones que implementaban proyectos apoyados por el programa a utilizar un marco conceptual o metodológico de partida, predefinido por el Programa<sup>2</sup>. Esto enfrentó al Programa a un reto metodológico: ¿Cómo analizar un fenómeno tan complejo como el escalamiento de innovaciones rurales, sin criterios y formas de medición pre-establecidos?

<sup>2</sup> El PEIR se vio tentado de utilizar conceptos ya existentes en la literatura, por ejemplo los conceptos planteados en el conocido manual de escalamiento de proyectos de desarrollo (Hartmann & Linn, 2008). Sin embargo, se optó por tener una entrada conceptual abierta, a fin de que las ideas, reflexiones y las experiencias prácticas de los investigadores proyectos puedan surgir sin impedimentos y alimentar el conocimiento que estaba siendo generado por el Programa.



El Programa optó por la investigación participante<sup>3</sup> ampliamente utilizada por las ciencias sociales para entender fenómenos relacionados con el desarrollo rural (Long, 2001). En los últimos años este enfoque se aplicó exitosamente para entender cómo surgen las innovaciones industriales y, particularmente, cómo se produce el conocimiento científico (Stromquist, 2000).

La investigación participante es muy útil para analizar procesos socio-técnicos en marcha (Stromquist, 2000). Este es el caso de las iniciativas de escalamiento de innovaciones rurales. Esta aproximación metodológica permitió por una parte, analizar y entender cómo suceden realmente los procesos de escalamiento de innovaciones rurales, cómo dichos procesos son analizados, racionalizados y convertidos en discurso por los mismos actores que están involucrados en el proceso y, a partir de ello, encontrar coincidencias y patrones pero también diferencias y excepciones.

La metodología permitió impulsar de forma activa y efectiva el escalamiento de innovaciones rurales concretas, sugiriendo acciones, caminos y alternativas que no habían sido considerados por los propios actores. También contribuyó a desarrollar y enriquecer conceptualmente el tema de escalamiento de innovaciones rurales, entre las distintas organizaciones y personas que participaron en el Proyecto. Esta aproximación metodológica permitió identificar las características esenciales de los procesos de escalamiento, desde la perspectiva de actores involucrados en el proceso, pero con contribuciones conceptuales y teóricas adicionales.

En el siguiente apartado se presenta un análisis de las innovaciones rurales locales y las limitaciones que existen en Latinoamérica para que impiden que estas innovaciones lleguen a escalas mayores.

---

<sup>3</sup> La investigación participante implica que el investigador forma parte del grupo que es investigado. En este caso, el investigador participa en un proceso de escalamiento de innovaciones, pero a la vez observa y analiza el proceso.

## II. ¿Escalamiento de innovaciones rurales locales?

En Latinoamérica las poblaciones rurales se esfuerzan por desarrollarse y crecer en entornos muy complejos y con grandes limitaciones económicas e institucionales. En estos entornos, la capacidad de innovar se vuelve indispensable; se ha evidenciado que las comunidades rurales crecen de forma sostenida y van innovando y transformándose permanentemente en todos los ámbitos de su vida (económico, político y social) (Berdegú, 2005).

En las zonas rurales de Latinoamérica se genera una inmensa cantidad y diversidad de inventos, ideas, soluciones y estrategias para resolver problemas y aprovechar oportunidades (Box 1). Pero, son muy pocas las que logran incrementar su escala y llegar más allá de su ámbito local (Paz & Bentley, 2003)

### Box 1. Diversidad de innovaciones locales que se pueden encontrar en diferentes localidades rurales de Latinoamérica

- **Tecnologías y prácticas basadas en conocimiento local y mezcladas con tecnología y conocimiento científico:** Semillas, maquinaria, formas de producción y de organización económica que son adecuadas para los recursos locales existentes, encajan en la economía local responden a demandas de los mercados dinámicos externos.
- **Estrategias y prácticas organizativas para enfrentar la inseguridad alimentaria:** Mecanismos que generan comunidades rurales pobres para organizarse y disminuir riesgos por falta de alimentos, asegurar la provisión de semillas en caso de sequías y velar por los habitantes con menos recursos.
- **Servicios y negocios no agrícolas basados en recursos locales subutilizados, como la biodiversidad, el paisaje y la identidad cultural:** Productos agrícolas, artesanías y servicios turísticos cargados de elementos culturales, tradiciones y significados populares que aprovechan cambios en los patrones de consumo y las nuevas oportunidades por la creciente conectividad entre comunidades rurales y las ciudades del país y de otros países.
- **Normas y regulaciones basadas en el derecho consuetudinario, que complementan y enriquecen la legislación formal:** Arreglos institucionales que permiten que la ciudadanía participe en las decisiones de los gobiernos locales; formas de administración de recursos naturales; mecanismos de interpelación con las instancias de gobierno local y nacional, que promueven la ciudadanía de las poblaciones y su participación en el Estado.
- **Servicios financieros basados en prácticas económicas locales:** Sistemas de crédito y ahorro colectivo-rotativo, esquemas de inversión de riesgo compartido y micro-seguros, que utilizan principios y prácticas tradicionales y las combinan con las innovaciones del mundo financiero formal.
- **Equipos médicos y servicios de salubridad que son adaptados para funcionar en medios rurales:** Incubadoras, esterilizadoras, máquinas para tratamiento de enfermedades y sistemas de purificación de agua desarrollados por inventores locales, que a partir de tecnología de punta, es adaptada a las condiciones difíciles de las comunidades rurales.
- **Sistemas de soporte a la educación infantil basados en prácticas tradicionales:** Servicios de alimentación, alojamiento y soporte familiar a niños que van a estudiar desde áreas alejadas a pueblos y ciudades intermedias. Estos sistemas se basan en prácticas tradicionales de reciprocidad, pero son respaldados por programas de educación del Estado.

- **Mejoras en viviendas rurales utilizando medios y recursos locales:** Baños, cocinas, estufas y sistemas de aire acondicionado que permiten mejorar el ambiente del hogar rural, desarrollados a partir de inventos locales, utilizando tecnología simple y recursos baratos.

Estas innovaciones locales pueden entenderse como soluciones creativas a problemas prácticos, o como estrategias imaginativas que aprovechan nuevas oportunidades que emergen en los espacios rurales<sup>4</sup>. Son el resultado de la introducción de una novedad, una nueva manera de hacer las cosas, una nueva tecnología, un nuevo arreglo organizacional, nuevas normas, prácticas, en las diferentes dimensiones y espacios que existen en vida de las familias rurales.

Estas innovaciones ocurren frecuentemente por la combinación de diversos tipos de conocimiento (ciencia y tecnología, conocimiento práctico y conocimiento tradicional, etc.), con recursos y activos locales.

Esta combinación no es espontánea; ocurre cuando los actores locales (agricultores, tomadores de decisión, emprendedores, así como investigadores, practicantes del desarrollo, ONGs y donantes) interactúan unos con otros, formando nuevos conocimientos, aprendiendo, pero también poniéndose de acuerdo en tomar acciones de forma colectiva, para promover cambios en los ámbitos en que viven.

Estos actores interactúan de forma compleja, en un entorno socio-técnico específico, con determinados arreglos institucionales y organizacionales y una base concreta de recursos. Se puede decir que forman un sistema de innovación local (World Bank, 2007).

A pesar de que estas innovaciones son locales y artesanales, no son desarrolladas solamente por indígenas o campesinos, también se desarrollan con la participación y apoyo de emprendedores locales, empresarios interesados en el mundo rural, técnicos de proyectos, funcionarios públicos locales y personas que retornan a sus pueblos con nuevas ideas y experiencias (Uzeda, 2005). Estos actores se han inspirado en los problemas y oportunidades de una localidad rural concreta y por ello es que las innovaciones que desarrollan se denominan “locales”<sup>5</sup>.

Las innovaciones locales rurales no son ocurrencias ocasionales y excepcionales, tampoco son inventos curiosos; son innovaciones que realmente funcionan en los contextos donde se desarrollaron, con los recursos disponibles localmente y -lo más importante- son

<sup>4</sup> En este documento, el término “rural” se define de forma amplia: Las áreas o territorios rurales incluyen el paisaje rural en su integridad; las zonas agrícolas y pecuarias, los pequeños pueblos localizados en el campo y también los vínculos y las relaciones sociales y económicas dentro del territorio y entre el territorio rural y las ciudades. Esta definición se acerca al concepto de “territorio Rural” desarrollado por RIMISP (Schejtman & Berdegue, 2004).

<sup>5</sup> Esto marca una diferencia sutil pero importante con las innovaciones locales rurales que por ejemplo, fueron generadas en centros de investigación y se llevaron al campo para ser aplicadas.

innovaciones efectivas: porque en mayor o menor grado, han logrado resolver problemas importantes y aprovechar oportunidades en las comunidades rurales (box 2).

#### **Box 2. La trilladora del señor Nicasio, eficiencia a bajo costo**

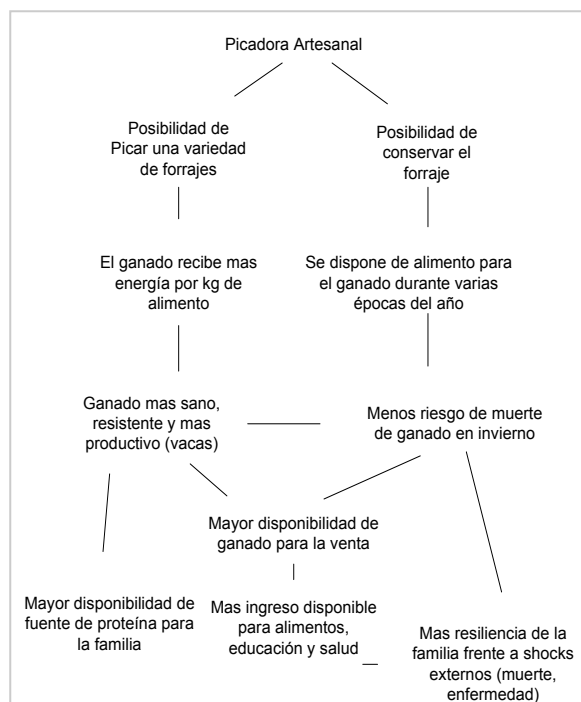
##### **Picadora de forraje: sus efectos en la seguridad alimentaria y reducción de la vulnerabilidad**

En Puno-Perú, a partir de trilladoras comerciales, Nicasio Uñapillco desarrolló una trilladora de forraje adaptada a los forrajes existentes en el altiplano de Perú y Bolivia.

Además de la adaptación técnica, la trilladora se acomoda a las prácticas usuales de los agricultores y a los tipos de energía disponibles en la zona (se conecta a la toma de poder de cualquier tractor). Y, como en la zona no se acostumbra el mantenimiento preventivo, la máquina está diseñada para cambiar las piezas que se desgasten con material mecánico disponible localmente (cadenas de bicicleta y motos, rodamientos de tractor, etc.).

Con la picadora, los agricultores pueden conservar forraje en pacas y silos y asegurar el alimento de los animales en invierno. Esto les permite disponer de proteína todo el año y al vender el ganado en épocas de escasez, pueden usar sus ganancias para comprar alimentos y atender necesidades de salud y educación de los hijos. Por otra parte la picadora, al estar adecuada a los forrajes de la zona, tiene un picado más fino que incrementa mucho la digestibilidad del alimento, permitiendo que los animales lo aprovechen mejor.

Los agricultores prefieren y compran esta picadora porque se adecua a sus necesidades concretas.



Las innovaciones rurales locales tienen una serie de características que las hacen particularmente valiosas para promover el crecimiento en aquellas comunidades rurales donde los recursos son escasos, las instituciones son débiles y la infraestructura deficiente (box 3).

**Box 3. Características de las innovaciones rurales como alternativa para promover el desarrollo rural en comunidades rurales con contextos complejos**

- Pueden canalizar la ciencia y la tecnología hacia las comunidades rurales, ya que mezclan creativamente el conocimiento práctico local, con el conocimiento formal.
- Utilizan recursos disponibles localmente, activan recursos no utilizados e introducen nuevas formas de combinar los recursos disponibles, para generar soluciones y aprovechar oportunidades.
- Se apalancan en las redes sociales locales para promover la acción colectiva y así lograr cambios más rápidos y sostenidos.
- A partir de las realidades y de la experiencia local, proveen ideas frescas y prácticas para construir políticas públicas rurales y promover cambios en la institucionalidad local y nacional.
- Al nacer y desarrollarse desde las localidades rurales, permiten que los actores locales ejerzan su ciudadanía, apliquen las soluciones que ellos consideran pertinentes y se hagan cargo de su propio desarrollo.

Estas características despertaron el interés de donantes, agencias de cooperación multilateral, practicantes del desarrollo e investigadores, que han visto en ellas una oportunidad aún no explorada para promover la transformación de las economías rurales en la región.

La gran paradoja de este tipo de innovaciones es que, a pesar de que son efectivas y mejoran la vida de la población rural, la inmensa mayoría de ellas se mantiene en una escala local, bajo una forma artesanal y no logran llegar a escalas mayores; es decir que no son utilizadas más allá del contexto y la localidad donde se originaron (Paz & Bentley, 2003).

Se esperaba que una innovación técnica o empresarial, que resuelve un problema o aprovecha una oportunidad y permite que la gente gane más dinero, ahorre o disminuya riesgos, fuera algo que muchos quisieran tener y usar. Igualmente, se esperaba que una buena norma o política que dio resultados en un gobierno local, sea copiada o adaptada por otros gobiernos locales o por lo menos, inspire normas similares. Sin embargo esto no ocurre normalmente con las innovaciones rurales locales que se desarrollan en Latinoamérica: las innovaciones efectivas no escalan naturalmente, usualmente se estancan en lo local.

Se pensaba que las innovaciones locales rurales efectivas no incrementan su escala porque no habían sido difundidas adecuadamente; es decir que las comunidades rurales que potencialmente podrían beneficiarse de ellas, no las conocían y no estaban al tanto de sus potenciales beneficios y aún si las conocían, no tenían la capacidad (técnica) de aplicarlas correctamente (Hall, Dijkman, & Sulaiman, 2010) (CIAT, 2008) (Rajalahti, Janssen, & Pehu, 2008).

Basados en los anteriores supuestos, donantes, agencias de desarrollo y gobiernos de los países latinoamericanos, han hecho esfuerzos enormes por disseminar estas innovaciones

(particularmente innovaciones agrícolas) y generar capacidades para que comunidades rurales puedan adoptarlas y utilizarlas; pero esos esfuerzos han tenido pocos resultados (Hall, 2007).

La evidencia muestra que: la falta de información, conocimientos y capacidades limita el escalamiento de las innovaciones locales efectivas, pero este factor no es el único ni el más importante (Paz & Bentley, 2003) (Hall, Dijkman, & Sulaiman, 2010). Para entender por qué las innovaciones rurales no pueden escalar, es necesario entender el escalamiento de una forma más amplia y no sólo como un esfuerzo por diseminar innovaciones (Carter & Curie-Alder, 2006).

Se debe entender el escalamiento de innovaciones rurales locales, como un proceso socio-técnico complejo que permite que las generadas localmente se expandan, se apliquen ampliamente y lleguen más allá del entorno local donde se desarrollaron y sean utilizadas en otros ámbitos geográficos, otros espacios organizativos institucionales y/o otros contextos económicos, políticos y sociales (Kumar, 2012).

El escalamiento de innovaciones no sólo implica diseminar una innovación específica, sino también adaptar, mejorar y transformar esta innovación, a fin de que se adecue a los distintos contextos y a los cambios que ocurren en ellos a lo largo del tiempo (Hall, Dijkman, & Sulaiman, 2010).

El escalamiento de innovaciones implica también la generación de otras innovaciones complementarias que se apalancan una a la otra, creando sinergias que permiten transformar los entornos, contextos y ambientes propicios para que la innovación sea efectiva y continúe su proceso de escalamiento (PROCASUR, 2008).

Desde esta perspectiva más amplia, es evidente que para escalar, las innovaciones enfrentan obstáculos que van más allá de la falta de conocimiento e información. Algunas de las limitantes que existen en el proceso mismo de escalamiento son:

- La manera en que se va formando y transformando el conocimiento
- Como se movilizan y activan los recursos locales que sustentan la innovación
- La forma en que los actores concilian sus intereses y coordinan para actuar de forma colectiva

También existen limitantes que se originan en el(los) contexto(s) donde se desarrolla el escalamiento. Algunas de estas son:

- La condición y funcionalidad de los mercados e instituciones en distintos niveles
- La estructura y desempeño de la red de organizaciones (públicas y privadas)
- El acceso a los recursos locales



- Los factores fortuitos e imprevistos que surgen de los cambios en el contexto y que afectan al proceso

Las innovaciones locales pueden tener efectos de gran escala. En este sentido, no se debe subestimar el aporte que pueden hacer estas innovaciones al crecimiento económico de localidades rurales. Por tanto: si aquellas innovaciones rurales, que mostraron ser efectivas localmente, fueran llevadas a escalas mayores, se lograrían efectos relevantes –más allá de lo local– logrando contribuir al crecimiento de zonas rurales.

Sin embargo, todavía es incipiente el conocimiento sobre cómo promover el escalamiento de innovaciones rurales de distinto tipo y naturaleza, en los diversos contextos y situaciones de zonas rurales latinoamericanas. En este sentido, tampoco se han satisfecho las necesidades, demandas y recomendaciones de política pública.

En este sentido, el PEIR se propuso entender, a través de una serie de investigaciones, cómo sucede el escalamiento de innovaciones rurales locales y a partir de ello, generar recomendaciones prácticas para que donantes, practicantes del desarrollo y tomadores de decisiones, puedan apoyar de forma efectiva el escalamiento de innovaciones rurales de distinto tipo y en una diversidad de contextos.

En el siguiente apartado se presentan una serie de estrategias para apoyar el escalamiento de innovaciones rurales locales, que derivan directamente de las investigaciones desarrolladas por el PEIR.

### III. Como impulsar el escalamiento de innovaciones rurales

Las investigaciones del PEIR se han enfocado en buscar estrategias prácticas que permitan escalar innovaciones rurales. Estas estrategias se han desarrollado a partir de la evidencia generada por el PIER en los Andes y han sido generalizadas para que puedan ser aplicadas en Latinoamérica.

A continuación se presenta una breve reflexión conceptual que sirve de trasfondo para entender la lógica de las estrategias desarrolladas por el PEIR.

#### 1. ¿Como escalan las innovaciones rurales?

La evidencia muestra que las innovaciones rurales locales pueden ser **empujadas de forma activa** por distintos **actores** que muestran interés en ellas, ya sea porque quieren que éstas se utilicen masivamente en distintas localidades, porque han participado en su creación, o porque perciben que éstas innovaciones pueden reportarles beneficios privados, así como también beneficiar a la colectividad.

Estos actores, con grandes dificultades y limitaciones están continuamente buscando maneras de expandir el uso de las innovaciones y perfeccionarlas, fomentan el desarrollo de otras innovaciones complementarias y están activamente involucrados en mejorar las condiciones del entorno, encontrar espacios en el contexto para que las innovaciones se desarrollen y lleguen a escalas mayores.

Los distintos actores son inducidos a actuar y apoyar el escalamiento de innovaciones locales rurales por dos tipos de “impulsores”:

- i) Pull: La demanda derivada de los mercados (de productos y servicios, y mercados), que mandan señales a los actores en la forma de oportunidades que pueden ser aprovechadas con innovaciones (Berdegú, 2005).
- ii) Push: La inherente curiosidad, imaginación e inventiva de innovadores/emprendedores (individuales o colectivos) locales traducida en un interés por encontrar soluciones a problemas y necesidades de la colectividad, sean estos económicos, sociales o políticos (Johnson, 2010).

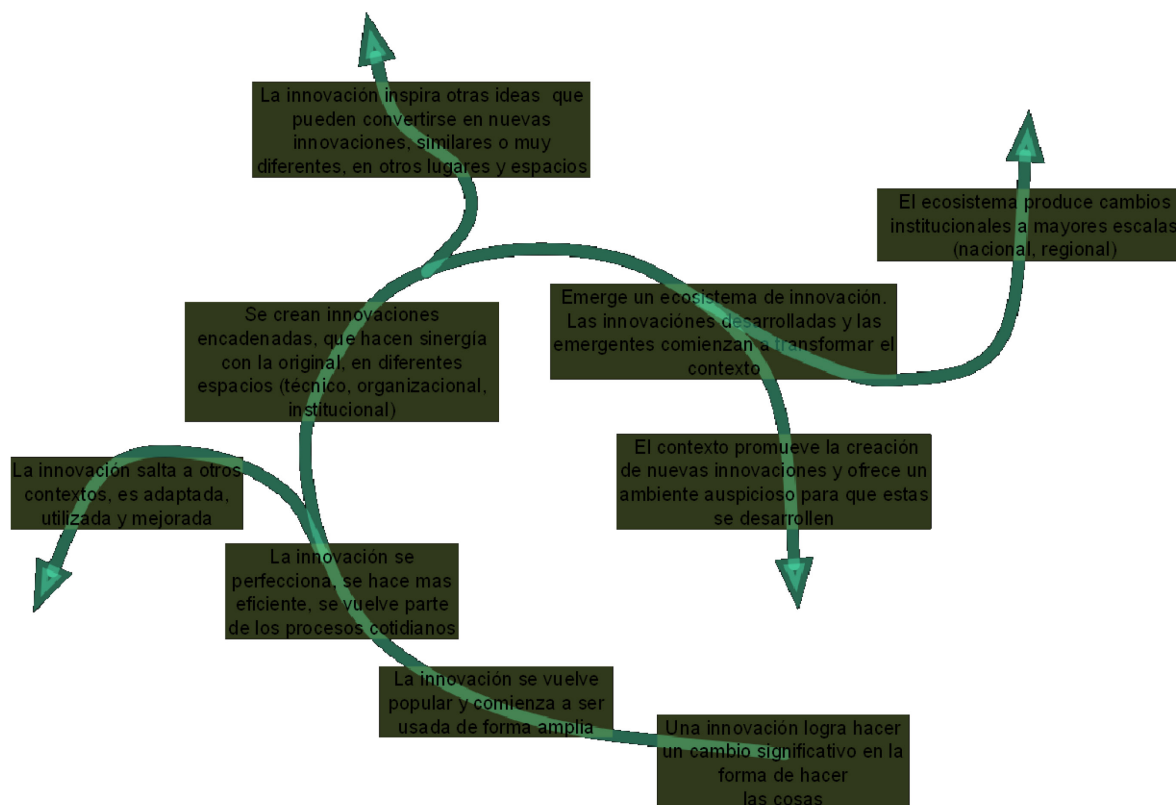
Estos impulsores hacen que los actores desarrollen acciones concretas que hacen que las innovaciones escalen; algunos actores se enfocan en **formar conocimiento** que permita que las innovaciones escalen (Bergek, Jacobson, & Carlsson, 2008)

Pero la formación de conocimiento no es suficiente para promover el escalamiento de innovaciones rurales. Es necesaria participación de otros actores que **movilicen recursos** de diverso tipo en un forma secuencial y coordinada. Y, para que lo anterior ocurra, es necesario que otros actores concilien y negocien los intereses de los participantes usualmente distintos y divergentes, de manera que todos los actores que están involucrados en el proceso de escalamiento actúen de forma colectiva, bajo alguna forma de **liderazgo** (Bergek, Jacobson, & Carlsson, 2008).

En la medida en que las innovaciones sean efectivas, puedan superar las limitaciones y aprovechar las oportunidades que van apareciendo en el contexto, el proceso de escalamiento de una innovación avanza: las innovaciones se producen de forma continua, se perfeccionan, se amplia su uso y van adaptandose y evolucionando; de una innovación se derivan otras innovaciones de diversa naturaleza que se complementan y potencian.

Un mismo proceso de innovación produce múltiples innovaciones en múltiples sectores y ámbitos de la vida rural. En la medida en que el proceso progresa, se va “ramificando” hacia distintos sectores y ámbitos rurales de distintas maneras. Este proceso genera un “ecosistema” que promueve el desarrollo de otras innovaciones relacionadas y encadenadas (ver grafico 3).

*Grafico 3. Proceso de escalamiento esquematizado*



A lo largo del proceso generan innovaciones de distinto tipo y naturaleza (técnicas, organizativas, institucionales, etc.), en distintos sectores (agrícola, servicios, industria, etc.) y diferentes espacios de la vida rural ( esfera económica, social, cultural, etc.). Los procesos “sostenidos” de escalamiento innovación son los que generan una diversidad de innovaciones en distintas dimensiones (económica, social, política, etc.), y sectores, que se refuerzan entre ellas y que crean un ecosistema multidimensional y multisectorial de innovación donde:

- i) Se crean sinergias entre las innovaciones que se van generando.
- ii) Se crean economías de escala en el aprendizaje colectivo y en el uso de recursos.
- iii) Se genera confianza entre los actores; ello disminuye los costos transaccionales y facilita la acción colectiva.
- iv) Los efectos de las innovaciones moldean y adecuan el contexto (las instituciones, organizaciones, el capital social y la base de recursos) al proceso de innovación.

Es en estos ecosistemas donde las ideas, creaciones y alternativas novedosas de distinto tipo se desarrollan con mayor rapidez, se convierten en innovaciones efectivas que luego llegan a escalas mayores.

Estos ecosistemas están “localizados”, es decir existen lugares específicos, territorios o espacios donde las innovaciones ocurren con mayor frecuencia y su escalamiento se da con mayor facilidad (Moulaert & Sekia, 2003).

El reto en el escalamiento de innovaciones rurales es, por una parte, promover el escalamiento de las innovaciones efectivas mas allá de estos ecosistemas y lograr que los efectos de estas innovaciones sean realmente masivos y, por otra, crear las condiciones necesarias para que nuevos ecosistemas de innovación surjan y se consoliden.

## **2. Estrategias genéricas para apoyar el escalamiento de innovaciones rurales locales**

La evidencia generada por el PEIR y sus socios muestra que, a pesar de que existen limitaciones considerables para que las innovaciones rurales locales escalen, es posible apoyar a los actores involucrados activamente en procesos de escalamiento. A partir de la experiencia de los proyectos que impulsaron el escalamiento de innovaciones rurales con el apoyo del programa, se han destilado dos tipos de estrategias genéricas para promover el escalamiento de innovaciones rurales locales.

**Estrategia # 1: Apoyo a innovadores y emprendedores.** Esta estrategia apoya a los innovadores y emprendedores rurales en su afán por llevar a escalas mayores innovaciones técnicas, servicios novedosos, maquinas y emprendimientos innovadores que fueron desarrollados localmente.

La estrategia les ayuda a remontar las limitaciones que existen en los entornos locales y a que, través del desarrollo de emprendimientos y con el impulso de las fuerzas del mercado, sus innovaciones puedan tener impactos en gran escala.

Por medio de esta estrategia los actores interesados pueden sus innovaciones, perfeccionarlas y hacerlas mas robustas. A la vez, se pueden desarrollar emprendimientos sostenibles alrededor de estas innovaciones, que se convierten en vehículos para promover su escalamiento.

**Estrategia #2: La promoción de cambios en instituciones y organizaciones.** Esta estrategia se enfoca en impulsar el escalamiento de normas, regulaciones y prácticas institucionales innovadoras, así como formas de organización y de gestión y enfoques novedosos generadas en los ámbitos locales rurales.

Esta estrategia permite que estas innovaciones lleguen a escalas mayores a través el desarrollo modelos explícitos, generación de evidencia y de la movilización de recursos y actores, de manera que estas innovaciones puedan ser aplicadas en otras localidades.

A través de esta estrategia actores locales que están interesados en que una innovación llegue a escalas mayores, pueden cambiar entramado institucional y normativo local, sub-nacional o nacional, de manera que se genere un entorno institucional auspicioso para que las innovaciones de su interés lleguen a escalas mayores.

## *2.1 Estrategia #1: apoyo a innovadores y emprendedores*

En Latinoamérica muchas dificultades que afectan a las comunidades rurales son enfrentadas por innovadores y emprendedores locales, que desarrollan formas efectivas y prácticas para resolver problemas. Estos innovadores transforman la manera en que se hacen las cosas, buscando una solución, una oportunidad, un nuevo camino.

Una de las características que comúnmente se encuentra en las comunidades rurales –en particular aquellas que son más pobres– es la debilidad estructural de los mercados de productos y servicios; estos mercados están fragmentados, son pequeños y de poco valor (World Bank, 2002).

Estos mercados no se generan los incentivos suficientes como para que el uso de las innovaciones localmente efectivas se expanda masivamente de forma espontánea. En mercados con estas condiciones, tanto los innovadores como los productores rurales sienten que no vale la pena hacer el esfuerzo de cambiar y mejorar.



Por otra parte, la institucionalidad rural –normas, prácticas y regulaciones formales e informales– tienen fallas estructurales. Por ejemplo, los innovadores y emprendedores locales enfrentan enormes dificultades a la hora del registro empresarial, pago de impuestos y la formalización de sus actividades, esto incrementa los costos y riesgos de hacer negocios con las innovaciones de manera significativa.

**Box 4. Principales limitaciones a las que el innovador rural se enfrenta en las localidades rurales en Latinoamérica.**

- Mercados locales débiles y fragmentados, demanda de poco valor, pequeña y esporádica.
- Complejidad en formalizar su emprendimiento bajo reglas diseñadas específicamente para micro-empresas urbanas.
- Requisitos legales para registro y protección de innovaciones no adecuados para innovaciones locales rurales.
- Limitado acceso a servicios de asesoría legal y técnica para impulsar su emprendimiento
- Costo de capital de inversión y de operaciones elevado y poco accesible.
- Acceso limitado a fuentes de nuevo conocimiento e información

El acceso a servicios financieros también es limitado; por una parte las exigencias de garantías reales y la necesidad de demostrar formalmente un flujo financiero positivo, hace que el crédito comercial, en términos prácticos, sea inaccesible para los innovadores y emprendedores rurales. Por otra parte, aún y cuando ellos puedan acceder a estos créditos, el costo del crédito rural es elevado.

En los ámbitos rurales de el acceso a información y nuevo conocimiento técnico y empresarial es limitado, tanto por las condiciones de la infraestructura de comunicaciones (por ejemplo, acceso a Internet) como por la limitada posibilidad de los innovadores y emprendedores de interactuar con sus pares y conocer otras experiencias.

A pesar de las condiciones difíciles a las que se enfrentan, los innovadores y emprendedores se esfuerzan constantemente por llevar sus innovaciones a escalas mayores, impulsados por la determinación propia de resolver problemas de sus comunidades y, además impulsados por la curiosidad, creatividad e inventiva que es característica de los pueblos andinos.



Esta motivación que tienen los innovadores y emprendedores rurales puede potenciarse de dos maneras: Se pueden mejorar las **condiciones del contexto** en las que se desenvuelven los innovadores y también se puede apoyar **procesos de escalamiento de innovaciones** que ya están en marcha.

### 2.1.1. Mejorando las condiciones del contexto

Muchas de las limitaciones a las que se enfrentan los innovadores rurales son estructurales y para removerlas se precisan cambios profundos en las políticas públicas nacionales de los países de la región que, si bien ya comenzaron a ser implementadas por los gobiernos de los países, darán frutos en el mediano y largo plazo.

Sin embargo, esto no significa que los innovadores no puedan ser apoyados en sus esfuerzos. Es posible trabajar en mejorar las condiciones del contexto de manera que los innovadores y emprendedores puedan superar las limitaciones a las que se enfrentan.

En cualquier tipo de contexto rural, existen dos maneras prácticas y aplicables rápidamente, que se pueden utilizar para mejorar las condiciones del contexto para que los innovadores puedan escalar sus innovaciones, sin necesidad de esperar modificaciones estructurales. Por una parte, es posible asegurar el acceso de los innovadores y emprendedores rurales a **documentación** que les permita ejercer efectivamente sus derechos y deberes ciudadanos. Y, por otra, es posible incentivar la diseminación y uso de innovaciones a través de mecanismos de **concurso y premiación**.

#### Asegurar acceso a documentación para el ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos

Una de las principales limitaciones institucionales que los innovadores y emprendedores rurales enfrentan es la falta de documentación básica que les permita ejercer sus derechos y deberes ciudadanos.

El contar con una identificación personal que les permite acceder a los servicios básicos (salud, educación, comunicación) y beneficios del estado (transferencias condicionadas, bonos, pensiones) (ver box 5). Una buena noticia es que cada vez existe más conciencia entre las familias rurales sobre la necesidad de tener documentos de identificación.

El tener documentos de identificación permite que los innovadores y emprendedores puedan abrir una cuenta bancaria en el sistema financiero formal, lo cual abre la puerta a los servicios de crédito, sistemas de ahorro y a sistemas de venta y pago a través de Internet.

**Box. 5 Ventajas de tener una cuenta de ahorro, para un innovador/emprendedor rural en los Andes peruanos**

- Seguridad y privacidad en el manejo de los ahorros familiares, en particular los ahorros controlados por mujeres.
- Control de la liquidez y posibilidad de utilizar los fondos en situaciones de emergencia.
- Posibilidad de hacer y recibir transferencias bancarias.
- Acceso a crédito.
- Acceso a sistemas de pago virtual (PayPal).

Implementar mecanismos de concurso y premiación para incentivar innovaciones rurales

Los concursos y premiaciones normalmente son utilizados como actos protocolares y simbólicos, así como también para asignar y distribuir recursos de inversión. Los recientes estudios muestran que, además de lo anterior, los concursos y actos de premiación son un mecanismo que puede usarse para influenciar las decisiones de los actores rurales respecto a la necesidad y beneficios de desarrollar innovaciones (Universidad del Pacífico, 2012).

A través de mecanismos de concurso y premiación es posible identificar y hacer visibles innovaciones rurales locales –en distintos estados de desarrollo– que generalmente pasan desapercibidas. Con ello, estas innovaciones tienen mayores posibilidades de incrementar su uso y aplicación.



Por otra parte, los concursos y premiación generan fuertes señales sobre las posibilidades de crear nuevos emprendimientos, usar recursos no utilizados aún y explorar nuevas oportunidades de mercado. De forma particular, los concursos pueden transmitir las tendencias de los mercados más dinámicos y también las líneas de acción de la política pública nacional; los concursos pueden suplir parcialmente las señales que los mercados rurales, por ser

débiles y desestructurados, no alcanzan a generar (ver box 6).

Los concursos y, en particular las ceremonias de premiación se convierten en espacios *ad-hoc* de intercambio de conocimientos y aprendizaje entre pares, de encuentro para hacer negocios y, sobre todo de lugar para encontrar ideas inspiradoras.

En función de los objetivos y efectos que se espera alcanzar, en un concurso se convoca a innovadores y emprendedores de una o varias localidades rurales y de uno o varios sectores económicos. La selección y calificación de las experiencias se realiza de forma pública, con la participación activa de los mismos innovadores y emprendedores. La premiación debe realizarse en un gran evento, con mucha publicidad y con la participación de autoridades locales y nacionales que sean reconocidas y respetadas por los propios innovadores y emprendedores

Existe evidencia que muestra que, más allá del valor del premio recibido, tanto ganadores como perdedores valoran el reconocimiento al esfuerzo por innovar y la posibilidad de conocer otras experiencias similares, como las principales cualidades de los concursos.

Los concursos y premiaciones son particularmente efectivos para escalar innovaciones que permiten la activación de recursos no utilizados, como la biodiversidad, la cultura local y el paisaje rural, en el caso de las comunidades andinas.

La dotación de documentos y los concurso no cambiarán las condiciones del contexto, pero si pueden permitir que los innovadores encuentren “grietas de oportunidad” en las barreras del contexto que existen, así como también visibilizar “vetas de recursos” que pueden ser aprovechados por los innovadores para llevar sus innovaciones a escalas mayores.

#### **Box 6. Los concursos permiten:**

- Mostrar las oportunidades de desarrollar emprendimientos basados en recursos no utilizados.
- Diseminar y promover la adopción de innovaciones locales y buenas prácticas relacionadas con el uso de estos recursos.
- Motivar y premiar a los innovadores y comunicar a las comunidades que la innovación puede realizarse y generar beneficios concretos.
- Comunicar la dirección de la política pública de promoción económica local.
- Generan redes sociales entre pares que intercambian conocimientos, generan nuevas ideas y hacen negocios. Estas redes generalmente perduran y enriquece el capital social de las localidades.

### **2.1.2. Apoyo directo a innovadores y emprendedores**

El apoyo directo a innovadores y emprendedores rurales es una forma eficaz de llevar innovaciones que han demostrado ser efectivas en una escala local, a escalas mayores. A través del apoyo directo se logra que el proceso de escalamiento se profundice, se intensifique y, sobre todo, sea más rápido.

La evidencia muestra que el apoyo directo funciona con aquellas innovaciones que han logrado desarrollar un prototipo que funciona; que muestre evidencias de ser efectivo y que estén iniciando un proceso de escalamiento; las ideas e innovaciones que aún no demuestran ser efectivas, antes de poder entrar en una fase de escalamiento, requieren de otro tipo de apoyo (por ejemplo, investigación y desarrollo) (NESS-T, 2012).

No todas las innovaciones que se encuentran en las localidades rurales tienen posibilidades reales de ser apoyadas en su proceso de escalamiento y, dado que los recursos para el apoyo al escalamiento de innovaciones siempre son escasos, será necesario seleccionar aquellas con mayores posibilidades de lograr un escalamiento exitoso. La evidencia muestra que los criterios que definen la posibilidad que tiene una innovación rural local de escalar, tiene que ver con la innovación y con el innovador (ver Box 7) (NESsT, 2012).

**Box 7. Criterios para determinar si una innovación tiene el potencial de escalar.**

**La innovación**

- Innovación en la forma de prototipo efectivo.
- Técnicamente robusta: simple, efectiva y durable, adaptada a los contextos donde será utilizada y que utilice preferentemente recursos accesibles localmente.
- Eficiencia relativa: es una solución comparable o mejor que las alternativas ya disponibles.
- Interés de los usuarios: existen una cantidad de usuarios que reconocen que la innovación es robusta y es eficiente.
- Demanda derivada importante: la innovación genera una solución o aprovecha una oportunidad en un mercado dinámico que está demandando cambios y mejoras.

**El innovador**

- Capacidad de innovación constante.
- Capacidad emprendedora o disposición a asociarse con emprendedores.
- Conocimiento profundo del producto o servicio innovador y del mercado al que está dirigido.
- Involucrado activamente e interesado en escalar la innovación; con un proceso de escalamiento en marcha.

(NESsT, 2012)

Se proponen tres formas prácticas para apoyar el escalamiento de innovaciones rurales:

1. Mezclando conocimiento local y ciencia para el escalamiento de innovaciones
2. Financiamiento al proceso de escalamiento de innovaciones
3. Ayudando a los innovadores a elegir un buen modelo de negocio

### Mezclando ciencia y conocimiento local para el escalamiento de innovaciones

Una de las formas más efectivas de promover el escalamiento de innovaciones rurales, en particular de aquellas innovaciones que están en una etapa temprana de su escalamiento, es promover la mezcla de ciencia y conocimiento local.

La ciencia potencia el conocimiento local y el conocimiento local habilita a la ciencia a tener efectos incrementados, concretos y rápidos en las localidades rurales. La mezcla entre ciencia y conocimiento local ocurre en espacios donde se confluyen distintas formas y sistemas de conocimiento: ocurre más frecuentemente en las localidades rurales donde los técnicos, investigadores, empresarios y tomadores de decisiones interactúan en este espacio con los innovadores y emprendedores rurales (Long, 2001).

#### **Box 8. Buenas prácticas para promover la mezcla de conocimientos**

- Ir donde está la acción; en las localidades rurales.
- Poner sobre la mesa los intereses y motivaciones concretas de los participantes y actores e identificar los intereses comunes.
- Compartir visiones de mundo, opiniones y perspectivas de vida, no relacionadas con la innovación, para lograr entender el mundo del otro y lograr empatía.
- Lograr acordar y negociar un proceso formal o informal de aprendizaje, donde los intereses de las partes se puedan cumplir.
- Interacción repetida y sistemática.

El conocimiento se amalgama de forma paulatina, a través de la reflexión y la interacción constante, que se traduce en un aprendizaje compartido. En este sentido, los contactos entre innovadores, emprendedores e investigadores deben ser iterativos y, en lo posible, sistemáticos.

El amalgamamiento de conocimientos no ocurre de forma espontánea. Es necesario un intermediario, un “bróker” que sea de confianza de los diferentes actores y por ello pueda juntar a las partes sin crear recelo, crear las condiciones para el intercambio y aplicar los recursos necesarios para que este intercambio ocurra (ver box 8).

Es muy importante tener claro que el conocimiento local no necesariamente es

conocimiento indígena o tradicional o campesino, puede ser conocimiento práctico desarrollado por cualquier poblador local.

De la misma forma, el conocimiento científico no necesariamente debe ser ciencia básica o de reciente creación; pueden ser técnicas ya probadas y conocidas en otras localidades, o inventos y aparatos mejorados (ver box 9).

**Box 9. El equipo NEOLED.**

Un grupo de estudiantes de ingeniería en Cuzco, con vínculos a la vida rural campesina de la zona, desarrolló un invento que permite tratar la ictericia en áreas rurales con servicios de salud sub-estándar.

El equipo es económico, utiliza poca luz y, además existe una versión portátil del mismo. Los investigadores estudiaron cuáles frecuencias de la luz LED puede servir para el tratamiento de la ictericia. Luego conversaron con médicos locales, quienes con sus conocimientos prácticos, les ayudaron a diseñar un equipo que puede ser utilizado en el campo, en las condiciones locales. Esta es una muestra de cómo la ciencia y el conocimiento práctico se juntan para crear una innovación efectiva.

Es también un ejemplo de que el conocimiento científico puede ser traído por indígenas que están integrados a sistemas de conocimientos formales y cómo el conocimiento local-práctico puede ser provisto por personas de la ciudad pero vinculados las localidades rurales.

*Financiamiento al proceso de escalamiento de innovaciones rurales*

En el mundo rural, durante las primeras etapas del escalamiento, los emprendimientos están expuestos a riesgos de fracaso debido a que en general, existen limitaciones en las condiciones en los mercados y en las instituciones. Por esta razón es que en las localidades rurales se encuentran una gran cantidad de inventos, ideas innovadoras y soluciones atractivas, que se han quedado estancadas en la escala local.

Para promover el escalamiento de innovaciones rurales es necesario ayudar a los innovadores y emprendedores a desarrollar sus innovaciones desde el estado de prototipos hasta convertirlos en productos y servicios que puedan competir en los mercados locales y, posteriormente ayudarles a construir un emprendimiento alrededor de estas innovaciones que, con el tiempo pueden llegar a consolidarse y ser sostenibles. La forma más directa y efectiva para lograr esto es a través de soporte financiero del proceso de escalamiento.

**Box. 10. Racionalidad económica detrás del soporte financiero a procesos de escalamiento.**

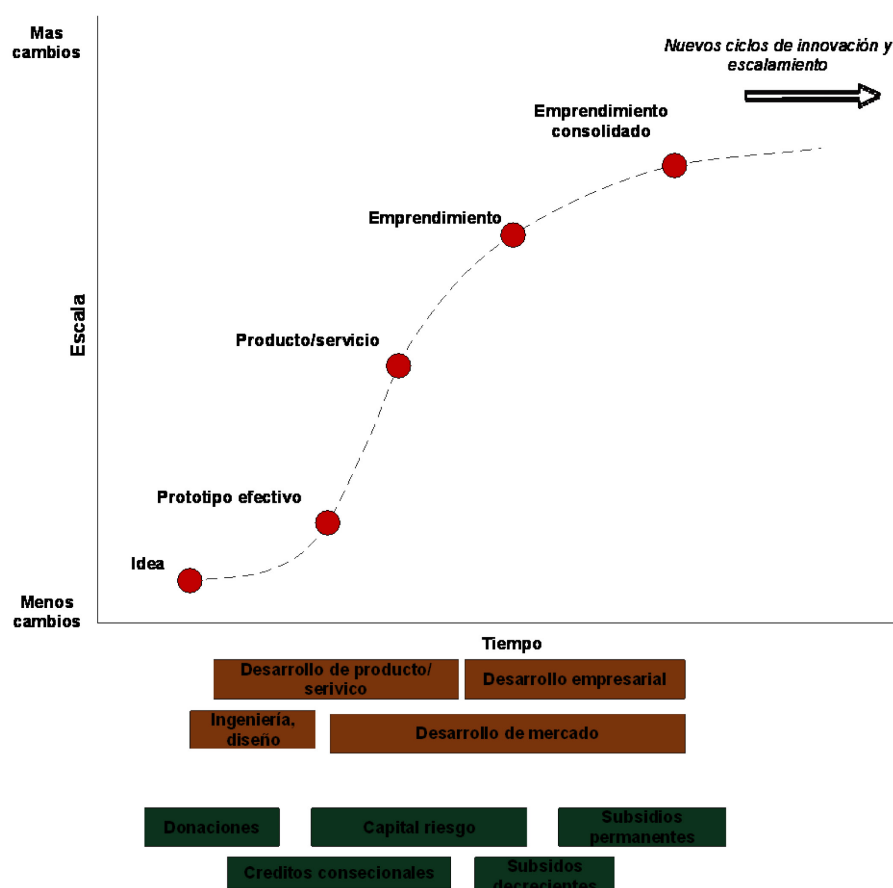
La racionalidad económica detrás del soporte financiero a procesos de escalamiento, especialmente si se utilizan fondos públicos, es la siguiente: el costo sumergidos que generan los mercados débiles y las instituciones falladas no se transfieren de forma equitativa a todos los agentes económicos; los innovadores y emprendedores son los que llevan la mayor carga de estos costos y, mientras más efectiva sea la innovación y más posible su escalamiento, tanto mayores serán los costos sumergidos que deben asumir.

Apoyar financieramente a los innovadores y emprendedores rurales genera dos beneficios públicos: Por una lado es una compensación proporcional para balancear los efectos negativos a los que se enfrentan los innovadores y emprendedores de las localidades rurales andinas. Por otro lado, el efecto multiplicador que se puede lograr si estas innovaciones escalan y llegan a consolidarse como emprendimientos es grande: generación de empleo local e ingresos, con lo cual se contribuye a la diversificación de la economía rural y la transformación rural.



Existen varias formas de apoyar financieramente el escalamiento de innovaciones rurales, y se pueden aplicar en distintos momentos del proceso de escalamiento (ver gráfico 4): A través de donaciones en efectivo o en especie (maquinaria, equipos, insumos, infraestructura) que permitan a los innovadores y emprendedores, en las primeras etapas del escalamiento, desarrollar sus prototipos y hacerlos más eficientes, generar capacidades instaladas de producción, invertir en ingeniería y diseño de su producto innovador y contar con un capital de operaciones de arranque. Es importante mencionar que las donaciones son inversiones de riesgo y a fondo perdido. No se espera recuperarlas y existe la posibilidad real de que estas inversiones no logren sus objetivos.

*Gráfico 4. Financiando el proceso de escalamiento*



Otra forma efectiva, particularmente adecuada para los emprendimientos que están en un proceso más adelantado de escalamiento, es el crédito concesional, que transfiere el riesgo de la inversión al innovador o emprendedor, pero en condiciones preferenciales, que no podría encontrar en el mercado de créditos comerciales.

Esto permite que el innovador o emprendedor logre desarrollar su producto y servicio, probarlo en el mercado y hacerlo más eficiente. El crédito concesional retorna el capital principal en un plazo prudente y puede ser re-invertido en otros procesos de escalamiento, aunque existe siempre el riesgo de que el innovador o emprendedor fracase y no logre devolver el capital prestado.

También es posible financiar emprendimientos innovadores, que ya tienen un producto o servicio desarrollado y en el mercado, a través de capital riesgo. En este caso, el inversionista –público o privado– asume parte del riesgo del emprendimiento. El capital de riesgo es de naturaleza temporal. Ello implica tener un plan de desinversión; ya sea que en cierto momento el inversionista transfiera las acciones al innovador o que la venda a otros inversionistas interesados. El riesgo de la inversión será definido enteramente por el desempeño del negocio y no por la capacidad de pago del innovador o emprendedor (box 11).

**Box. 11. Capital riesgo en innovaciones empresariales rurales.**

En los valles de Chuquisaca-Bolivia, un grupo de comunidades rurales dedicadas a la agricultura ha logrado incrementar sus ingresos en más del 100%, gracias a la producción de orégano orgánico de alta calidad.



Este es el resultado de una alianza empresarial entre cooperativas agrícolas, prestadores de servicios, empresarios y donantes. A través de un esquema de inversión de capital riesgo realizada por SOCODEVI y la Fundación Valles, se ha establecido una compañía privada llamada UNEC (Unidad de Especies y Condimentos), esta compañía provee a los productores con plantines de orégano, les da asistencia técnica, recibe y procesa la cosecha, la empaqueta y la exporta a mercados de alto valor en Latinoamérica.

Esta asociación no es agricultura de contrato, sino que los productores, a través de las cooperativas y asociaciones en las que están organizados son accionistas de la compañía y por tanto tienen derecho a los dividendos de ésta. Esta experiencia es una forma innovadora y efectiva de vincular a productores rurales con mercados de alto valor, acceso a capital de inversiones y a asistencia técnica.

El subsidio decreciente es otra forma de financiar emprendimientos innovadores, en particular aquellos que tienen la posibilidad de llegar a escalas importantes y hacerse sostenibles empresarialmente. Generalmente está dirigido a cubrir parcialmente los costos fijos de la operación. El subsidio decreciente va disminuyendo poco a poco y, en un periodo dado, el subsidio se extingue. Para ese momento se espera que el emprendimiento haya ganado la escala suficiente como para sostenerse por sí mismo.

El subsidio permanente, puede ser aplicado a innovaciones que son altamente efectivas y que generan cambios importantes de impacto público (en la salud, en la alimentación) pero que por su naturaleza, por el tipo de recursos que utiliza o por los procesos de producción o distribución que requiere, tiene costos mayores a la capacidad de pago real de los usuarios. Y,

por tanto, no alcanzará a ser comercialmente sostenible en un contexto de mercados débiles y fragmentados y con instituciones deficientes (ver box 12, siguiente página).

Para este tipo de innovaciones que generan un bien público es posible establecer un esquema de subsidio a la oferta del producto o servicio innovador, de manera que se pueda reducir el precio final del producto para hacerlo accesible a los usuarios, por ejemplo, disminuyendo impuestos, subsidiando el costo de la materia prima o apoyando la distribución del producto a través de organizaciones públicas o de beneficencia.

#### **Box. 12 Subsidio permanente del Ecofiltro**

El eco-filtro es una solución sencilla y efectiva a los problemas de calidad de agua en zonas rurales que no tienen servicios de agua potable. El eco-filtro se produce con materiales locales, pero requiere un cierto nivel de tecnología para producir un eco-filtro que funcione. En consecuencia, el costo unitario del eco-filtro en la mayoría de las zonas rurales pobres es superior a la capacidad de pago de las familias rurales.

A fin de lograr que esta innovación sea masivamente utilizada en poblaciones rurales pobres de Latinoamérica y del mundo, la empresa que desarrolló el eco filtro ha diseñado un esquema de subsidio permanente que funciona: El eco filtro se vende también en las ciudades a un precio superior al costo y la diferencia positiva entre ingresos y costos va a subsidiar el precio de costo del mismo eco filtro en las zonas rurales. De esta manera, el eco filtro se hace accesible a los que mas lo necesitan.

De la misma forma, es posible ayudar a que los usuarios accedan al producto o servicio innovador a través de incentivos a la compra; vouchers que cubren una cierta cantidad del producto o servicio, transferencias condicionadas de recursos ligadas al uso del producto, etc.

Es importante notar que existen riesgos que deben ser considerados con los subsidios. Los subsidios mal concebidos, fácilmente pueden generar condiciones de dependencia en los usuarios y pueden significar grandes compromisos de recursos públicos por un tiempo prolongado. De la misma forma, los subsidios pueden

distorsionar los ya fragmentados y débiles mercados y, de hecho, retrasar la tan necesitada transformación económica y rural en las comunidades andinas.

#### *Ayudando a los innovadores a elegir un buen modelo de negocio*

A la hora de apoyar el escalamiento de innovaciones rurales, uno de los elementos críticos es ayudar al innovador o emprendedor a seleccionar un modelo de negocio adecuado, que permita que su producto o servicio innovador aproveche al máximo las fuerzas del mercado para llegar a escalas mayores.

El modelo de negocio debe estar adecuado a la naturaleza de la innovación y también a las condiciones económicas del contexto donde está escalando. La evidencia muestra que las micro-empresas o empresas unipersonales, que son más flexibles y tienen, en general menos costos fijos, funcionan mejor en los mercados débiles, en comparación con empresas más grandes y estructuradas.

Es posible llevar a escalas mayores innovaciones rurales que se han convertido en productos o servicios efectivos y con el potencial de ser comercialmente viables a través de la conformación de emprendimientos simples: micro-empresas o empresas unipersonales que generan, producen y distribuyen el producto o servicio innovador. Existen una variedad de formas probadas y efectivas de apoyo al desarrollo de este tipo de emprendimientos, se puede englobar bajo la categoría de “incubadoras de negocio”.

Algunas innovaciones se traducen en productos y servicios innovadores que, para que funcionen requieren de cierto tipo de conocimiento tácito, que no puede ser transmitido a través de manuales de instrucciones. En estos casos, el innovador puede utilizar un modelo de negocio de franquicia; donde no sea él quien produzca o provea el servicio, sino que terceras personas o empresas lo hacen, recibiendo una capacitación para realizarlo, bajo una supervisión de términos de calidad y procesos muy estrictos y que permiten que el producto o servicio innovador funcione (ver box 13).

Otro modelo de negocio que funciona en los mercados andinos es el de la asociación o alianza con empresarios e inversionistas filantrópicos que tienen un interés en los negocios sociales o de responsabilidad social empresarial. Estos inversionistas están dispuestos a recibir un rédito financiero considerablemente bajo – más bajo que lo que el mercado financiero les ofrece – a cambio de generar réditos “sociales”, que benefician a la población rural. Esta alianza usualmente implica la participación del inversionista en el negocio, ya sea como accionista con capital de riesgo, como proveedor de las materias primas o como distribuidor del producto innovador. Una particularidad de este tipo de apoyo es que el inversionista tiene la opción de contribuir activamente sus conocimientos empresariales al emprendimiento y ayudar en el desarrollo, tanto del innovador como de la empresa.

#### **Box. 13. El eco-filtro: franquicia sin costo**

El eco filtro ha desarrollado un modelo de negocio basado en la franquicia que funciona: El eco filtro no tiene patente abierta. Puede ser copiado y producido por cualquier persona. Sin embargo, la técnica de producción es complicada y requiere entrenamiento.

La empresa que ha desarrollado el eco filtro produce cantidades importantes del producto pero también ha transferido, en calidad de franquicia sin costo el conocimiento de producción a empresas, ONGs y entidades publicas de distintos países. La empresa que desarrolló el eco filtro cobra por la capacitación y supervisión y participa activamente en los procesos de adaptación y mejora del producto.

### **2.1.3. Consideraciones tener en cuenta para apoyar a innovadores y emprendedores**

Si bien el apoyo a innovadores y emprendedores puede tener efectos positivos en las condiciones de vida de la población rural, es necesario comprender que la mortalidad de los emprendimientos innovadores es alta y no puede esperarse que todos los emprendimientos apoyados lleguen a escalas mayores. Para utilizar el escalamiento de innovaciones como un vehículo para promover el desarrollo es necesario estar preparados para ser tolerantes a los fracasos.

De la misma forma, es necesario estar conscientes de que el proceso de escalamiento es de largo plazo. Aunque es posible acelerarlo a través del apoyo directo, para tener efectos sustanciales es necesario un apoyo sostenido y sistemático durante un tiempo largo, algo que puede ser difícil de lograr con los sistemas de proyectos de corto plazo, comúnmente utilizadas por los donantes.

La mezcla de ciencia y conocimiento local es una poderosa forma de apoyar a los emprendedores e innovadores en el escalamiento de sus innovaciones. No es suficiente realizar talleres de capacitación o generar encuentros donde los investigadores den conferencias magistrales.

El financiamiento a los procesos de escalamiento es una herramienta poderosa pero también puede tener efectos negativos: Los emprendimientos pueden fácilmente convertirse en dependientes de este apoyo y dejar de desarrollar capacidades y competencias propias para sobrevivir en las condiciones de mercado reales. Por esta razón, esta herramienta debe utilizarse de forma inteligente y pragmática; es necesario asegurarse que, de forma paralela al subsidio el emprendimiento está generando las capacidades necesarias para sostenerse cuando éste finalice.

Elegir un buen modelo de negocio, adecuado a la innovación y al mercado es crítico para lograr escalar innovaciones rurales. Muchas veces, la falta de conocimiento de cómo funciona una empresa o un mercado impulsa al emprendedor a tomar modelos de negocio inadecuados. Por esta razón es necesario que el apoyo directo a procesos de escalamiento contemple la asesoría de expertos en emprendimientos.

## *2.2 Estrategia # 2 Cambios en organizaciones e instituciones*

A pesar de las limitaciones y fallas institucionales que existen en Latinoamérica– o tal vez precisamente debido a su prevalencia– en los últimos tiempos se ha notado la emergencia nuevas formas de organización económica y social; modelos empresariales rurales, esquemas de agrupación asociativa y cooperativa, y también organizaciones de representación cívica, social y empresarial, desarrolladas por las comunidades locales, emprendedores y empresarios privados (ver box 14).

### **Box. 14 Innovación en organización de la economía local: Sociedades empresariales rurales en Bolivia**

En los valles de Chuquisaca-Bolivia, un grupo de comunidades rurales dedicadas a la agricultura ha logrado incrementar sus ingresos en más del 100%, gracias a la producción de orégano orgánico de alta calidad.

Este es el resultado de una asociación exitosa entre cooperativas agrícolas, ONGs que prestan servicios técnicos (Fundación Valles), una ONG canadiense (SOCODEVI) y gobiernos locales.

Luego de un esfuerzo de varios años establecieron una compañía privada llamada UNEC (Unidad de Especies y Condimentos), esta compañía provee plantines de orégano a los productores, les da asistencia técnica, recibe y procesa la cosecha, la empaca y la exporta a mercados de alto valor en Latinoamérica.

El trabajo de esta asociación no es agricultura de contrato, sino que los productores, a través de las cooperativas y asociaciones en las que están organizados son accionistas de la compañía y por tanto tienen derecho a los dividendos de ésta.

Esta experiencia es una forma innovadora y efectiva de vincular a productores rurales con mercados de alto valor, acceso a capital de inversiones y a asistencia técnica. Existen algunas otras experiencias similares en Bolivia y en los Andes, pero—hasta el momento— todas ellas han sido desarrolladas como casos especiales, pilotos o experimentos únicos de escala local.

También se están generando enfoques y metodologías novedosas para promover el desarrollo rural; procesos participativos de decisión sobre recursos para la inversión pública; enfoques de gestión de la economía local, creadas en el ámbito local por investigadores y practicantes del desarrollo (box 15).

#### **Box. 15. Enfoque de desarrollo innovador: Desarrollo territorial con identidad cultural**

En los Andes, la comida típica, artesanías y productos hechos por familias rurales, usualmente se basan en la herencia cultural y el conocimiento local de las comunidades. Esta característica puede ser utilizada para desarrollar medios de vida complementarios a sus actividades económicas tradicionales —centradas en la agricultura— y de esta forma promover la diversificación de la economía local.

En línea con lo anterior, RIMISP ha desarrollado el “enfoque de desarrollo territorial con identidad cultural”, que a través de una combinación de desarrollo de capacidades locales, alianzas, campañas de sensibilización y el establecimiento de “marcas territoriales”, promueve el desarrollo de medios de vida innovadores basados en la identidad cultural de los países andinos y Latinoamérica.

El enfoque es una forma innovadora de activar recursos locales poco utilizados y que son particularmente accesibles para los sectores más vulnerables de la población rural: jóvenes y mujeres indígenas. En Perú y Bolivia existen varios territorios rurales que están usando este enfoque para promover la transformación económica de las localidades

De la misma forma, se pueden encontrar innovaciones institucionales novedosas: normas y regulaciones locales —formales e informales— para administrar los recursos naturales compartidos, desarrollados por comunidades rurales, formas de asegurar la participación de las familias rurales pobres y grupos excluidos en las decisiones, desarrolladas por líderes políticos en los gobiernos locales, etc. (box 16, próxima página).

Muchas de estas innovaciones han probado ser altamente efectivas para resolver problemas organizativos e institucionales de las localidades rurales y otras han permitido aprovechar efectivamente las nuevas oportunidades que se generan en la región.

Sin embargo, la gran mayoría de ellas sólo han funcionado en la escala local o a nivel piloto y muy pocas han llegado a escalas mayores; su adopción en otras localidades ha ocurrido de forma lenta y esporádica, sólo se registran casos piloto de innovaciones organizacionales. En

muy pocos casos, ha sido impulsada sistemáticamente de forma exitosa, y esto ocurre también en otras regiones del mundo (Esterly & Cohen, 2009).

Una de las limitantes principales que impiden que estas innovaciones lleguen a escalas mayores tiene que ver con que el conocimiento central (core) en el que se basan estas innovaciones. Dicho conocimiento generalmente es tácito y poco codificado y por ello es difícil de transmitir y comunicar.

**Box. 16. Innovación institucional: El comité local de asignación de recursos (CLAR).**

Una importante corriente de pensamiento en desarrollo rural propone que sean los propios pobladores los que administren los recursos públicos de donación y decidan cómo utilizarlos. Esto plantea el reto de compatibilizar: este tipo de ejecución de recursos públicos, con las normas nacionales.

En Perú, el Proyecto Corredor Puno-Cuzco desarrolló el CLAR, éste es un método que permite que los recursos públicos sean administrados por las comunidades rurales. Este método está basado en las prácticas tradicionales de toma de decisiones de las comunidades andinas, fundadas en principios como equidad, co-responsabilidad y transparencia.

El método CLAR ha revolucionado la forma en que se aplican recursos para el desarrollo rural. Ha sido adoptado no sólo por comunidades rurales, sino también por gobiernos municipales. Esta innovación institucional ha inspirado el desarrollo de una serie de leyes y regulaciones de inversión pública, que permiten la transferencia de recursos a comunidades rurales.

Por esta razón, los actores locales, a pesar de estar convencidos de la efectividad de una innovación, enfrentan dificultades para entender cómo los principios, normas y mecanismos que componen estas innovaciones, pueden ser incluidos en la institucionalidad vigente; o cómo la innovación puede mejorar sus prácticas organizacionales actuales.

La falta de evidencia explícita, clara y contundente de la efectividad de la innovación también limita la posibilidad de convencer a otros pares de adoptar la innovación e impulsar su aplicación; e impide que los tomadores de decisiones y otros actores influyentes en las organizaciones públicas y privadas puedan conseguir el respaldo político necesario para promover los cambios propuestos por la innovación.

Otra limitante importante en el escalamiento de innovaciones institucionales es la agenda siempre cambiante de las instituciones y organizaciones rurales. Con agendas siempre cambiantes, es difícil hacer coincidir la innovación, con el momento oportuno, con el espacio adecuado y con el soporte político necesario, que permita que la institución u organización la tome en cuenta: una buena idea en un mal momento institucional no tiene oportunidad de ser tomada en cuenta. Sumado a lo anterior, en las localidades rurales las instituciones y organizaciones son –en términos generales- poco receptivas a los cambios y contrarias a apostar por alternativas que impliquen cierto riesgo, especialmente si son organizaciones e instituciones públicas. (box 17).



**Box. 17. Barreras al escalamiento de innovaciones institucionales y organizacionales**

- Conocimiento tácito, no codificado, complejo, y difícil de transferir, interpretar y aplicar
- Falta de evidencia de su efectividad para convencer a tomadores de decisiones
- Armonización y coincidencia de la propuesta innovadora con ventanas de oportunidad en la organización o en la institucionalidad local (timing)
- Ambiente institucional y organizacional poco auspicioso y reticente al cambio

En ese sentido, las innovaciones organizacionales e institucionales tienen pocos espacios y oportunidades para integrarse a contextos locales e incrementar su escala (ver box 18).

**Box 18. Factores que determinaron el uso del CLAR en municipios rurales del Perú.**

- **Entendimiento de la lógica, los beneficios y la forma de aplicar el mecanismo.** Para que el CLAR permanezca como un mecanismo de inversión pública en un municipio rural, es necesario que los pobladores, técnicos de los municipios, prestadores de servicios de asistencia técnica y, especialmente, los administradores y las autoridades del gobierno municipal, entiendan a profundidad el mecanismo, cómo funciona y los beneficios que trae. Con esto se logra, por una parte la acción colectiva y concertada de los pobladores y por otra, el apoyo político para movilizar recursos de inversión pública.
- **Adecuación del mecanismo a las realidades de los municipios locales y a las normativas de inversión pública nacionales.** El mecanismo debe estar adecuado a las lógicas de gobernanza del municipio local, a las prioridades y principios vigentes, tanto en el gobierno como en la población y, además, a las normas y regulaciones del municipio y del país; de manera que su aplicación no constituya un riesgo legal para los gobernantes, ni genere costos transaccionales elevados para el municipio.
- **Norma institucional que permita que los recursos públicos puedan operar bajo esta modalidad.** Los municipios deben tener recursos que, en el marco de la normativa nacional de inversión pública, puedan ser canalizados hacia emprendimientos de grupos de productores organizados.

El escalamiento de innovaciones organizacionales e institucionales puede impulsarse ayudando a que las innovaciones que están en proceso de escalamiento, superen de forma sistemática las limitaciones antes mencionadas. Esto se puede lograr **dinamizando procesos de escalamiento en marcha y generando espacios y condiciones en el contexto** para que las innovaciones escalen.

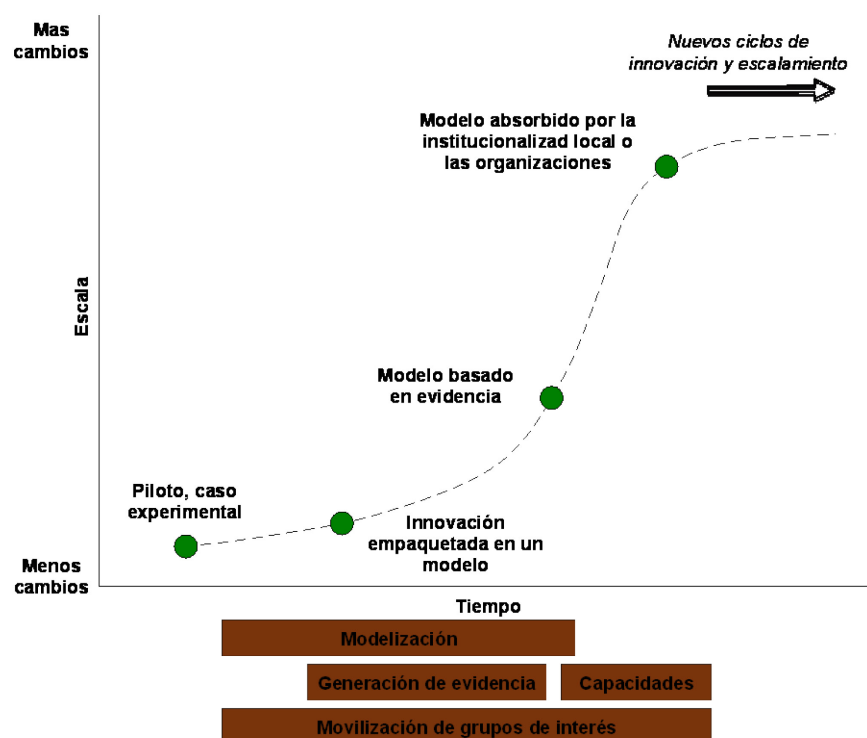
**2.2.1. Dinamizando procesos de escalamiento en marcha**

Las innovaciones institucionales que muestran señales de ser efectivas se desprenden de procesos de escalamiento en marcha; y para poder acelerar e intensificar dichos procesos, es necesario apoyarlos directamente. Para ello se proponen cuatro acciones:

1. Modelizar los **conocimientos centrales** (core) en los que se basa la innovación.
2. **Generar evidencia** de la efectividad de las innovaciones.
3. **Movilizar recursos y grupos de interés** (constituencies) que apoyen el cambio y generen espacios para el escalamiento.
4. Desarrollar **capacidades para el cambio** institucional u organizacional.

En el gráfico 5 se muestra como estas acciones pueden ser aplicadas a lo largo del proceso de escalamiento de una innovación organizacional o institucional.

*Gráfico 5. Modelizando innovaciones organizacionales e institucionales*



#### Modelización de los conocimientos centrales

Las innovaciones organizacionales e institucionales se basan en conocimientos tácitos. Para que éstas puedan ser diseminadas a otras localidades y aplicadas por otros actores para producir cambios, es necesario que este conocimiento se haga más explícito, y esto se puede lograr empaquetando la innovación en la forma de un “modelo” (ver box 19).

Los “modelos” pueden ser entendidos como un paquete simplificado y comprimido de ideas, valores, normas, principios y lógicas que, cuando son aplicadas, generan cambios institucionales u organizacionales.

Para que un modelo sea explícito, en primer lugar es necesario encontrar *lo que hace que funcione*; la esencia de la innovación, la novedad que introduce la innovación en las instituciones u organizaciones y que provocan cambios en éstas. Una vez que se identifica este conocimiento central, se puede analizar cómo es que la innovación funciona, bajo qué condiciones y en qué contextos.

En segundo lugar, a partir de lo anterior se pueden formular, con distintos grados de profundidad y detalle, los pasos o etapas lógicas para aplicar la innovación. Estos pasos pueden estar contenidos en la forma de manuales de operación, reglamentos de políticas y normativas públicas, metodologías de aplicación de enfoques de desarrollo, etc.

#### **Box 19. Ruta crítica DTRIC-RIMISP**

La Ruta Crítico Metodológica es un modelo que permite:

- Orientar la implementación de estrategias de desarrollo territorial rural, basadas en la valorización de activos culturales y naturales.
- Orientar para que estas estrategias articulen las iniciativas existentes en el territorio y se constituyan en una alternativa para que poblaciones tradicionalmente marginadas

A través implementación de la ruta crítico metodológica se busca:

- Identificar activos culturales y naturales sobre los cuales se pueda desarrollar una estrategia que articule el territorio alrededor de sus activos culturales.
- Desarrollar capacidades de los actores locales para valorizar activos, a través de la generación de productos y servicios “cargados” con identidad cultural y/o natural.
- Desarrollar coaliciones público-privadas que puedan operativizar la estrategia y enriquecerla y que puedan promover la acción colectiva de comunidades, tomadores de decisiones y empresarios.

En la medida en que esta innovación se haga explícita y se aplique, surgirá nuevo conocimiento sobre la innovación, sobre los cuidados que se deben tener para aplicarla, etc. En suma, al extender la aplicación de la innovación, continuamente se generan aprendizajes que la enriquecen y la mejoran.

#### Generación de evidencia de la efectividad de las innovaciones

Para que una innovación institucional u organizacional escale, no es suficiente tenerla explícita y empaquetada en un modelo; los eventuales usuarios requerirán evidencia que muestre que la innovación funciona.

A medida que la innovación se va aplicando en más localidades, se va generando evidencia que demuestra (o no) su efectividad. Si esta evidencia es sistemáticamente documentada y sintetizada, puede servir para impulsar el proceso de escalamiento.

Pero si realmente se quiere llegar a escalas mayores, es necesario producir evidencia más concreta ya sea cualitativa o cuantitativa. Esto significa hacer evaluaciones sistemáticas de la efectividad de la innovación y especialmente de su capacidad para lograr los cambios esperados, con los recursos y en las condiciones locales ver (box 20).

**Box 20. Evidencia sobre la efectividad del enfoque de desarrollo territorial rural con identidad cultural.**

En Tarija, Bolivia, se estudiaron 10 casos donde familias rurales desarrollaron emprendimientos alternativos basados en la identidad cultural.

Los casos muestran que: en los últimos 10 años, los emprendimientos analizados multiplicaron sus ingresos en aproximadamente 10.5 veces. Los actores involucrados tienen un ingreso mensual promedio de USD 1.181, que es significativamente mayor al salario mínimo nacional de USD 144.

Las evaluaciones muestran que estos emprendimientos reducen la estacionalidad de los ingresos durante el año, lo cual permite que las familias rurales cuenten con ingresos periódicos durante casi todo el año. Para los productores agrícolas, antes los meses de bajos ingresos eran de 3.5, ahora se redujeron a 1 mes, y para los prestadores de servicios turísticos, los meses de bajos ingresos se redujeron de 7 a 3.

En los últimos cinco años, el 60% de los involucrados en emprendimientos basados en identidad cultural ha creado empleos directos permanentes (fuera del núcleo familiar).

En general, el incremento de los ingresos y la reducción de su estacionalidad está relacionado con:

- El incremento de la demanda de productos con IC (local y nacional).
- La mejora de la imagen de los productos tarijeños (de vino, queso y jamón) al nivel nacional.
- El crecimiento del turismo, principalmente nacional y de Argentina.
- Mejores bienes y servicios con IC, en función a los requerimientos de la demanda.

*Mobilización de recursos y grupos de interés*

Para que una innovación institucional u organizacional pueda superar las limitaciones que impiden su escalamiento, además de tener un modelo y evidencia de su efectividad, es necesario movilizar distintos recursos y aplicarlos para impulsar el escalamiento de la innovación. Para que la innovación escale, los principales recursos que deben ser movilizados son el capital social y los recursos financieros de apoyo.

Por una parte, es necesario movilizar el capital social; es decir, incentivar a los actores locales a promover la aplicación, adopción y uso de la innovación, sea ésta una norma que debe ser incluida en la institucionalidad local, sub nacional o nacional, o un cambio en las funciones de una organización.

Para movilizar el capital social, es necesario un liderazgo decidido de uno o varios actores que incentive, inspire y oriente las acciones de los actores. Este liderazgo debe ser capaz de conciliar intereses divergentes de los actores que están apoyando el escalamiento de la innovación y, a partir de ello producir una “agenda compartida”; un plan de cambio que oriente la acción de los distintos actores (ver box 21).

Es importante señalar que para que una innovación institucional u organizacional escale de forma exitosa, es necesario que en el contexto existan “espacios” donde la innovación pueda escalar. Es decir, existan las condiciones financieras, logísticas y políticas que permitan que la innovación escale (Hartmann & Linn, 2008).

Por ello, es esencial realizar una buena lectura del contexto y encontrar “grietas” en el entramado institucional y organizacional, por donde la innovación pueda llegar a escalas mayores.

**Box 21. Las estrategias articuladoras y las coaliciones: una forma efectiva de movilizar recursos para escalar innovaciones:**

El DTR-IC es un enfoque que promueve el desarrollo de alternativas económicas en territorios rurales, basadas en activos culturales y naturales. Una parte importante de este enfoque es el desarrollo de las llamadas “estrategias articuladoras”, que armonizan distintas iniciativas para valorizar activos culturales y naturales, establecen una agenda de acciones conjuntas y un plan de implementación, bajo un enfoque integral.

A través del desarrollo de estrategias articuladoras y de coaliciones en distintos territorios, el enfoque DTR-IC está escalando de forma exponencial en Latinoamérica. El PEIR ha apoyado el desarrollo de la estrategia de articulación del valle central de Tarija, en Bolivia y la estrategia de articulación de Lari y Sibayo, en Perú. En ambos casos el enfoque DTR-IC está siendo implementado de forma exitosa.

*Desarrollo de capacidades organizativas para el cambio*

El escalamiento de una innovación institucional u organizacional dependerá en gran medida del impulso que le den los agentes interesados en que ésta escale y para ello se necesita empaquetar la innovación, generar evidencia y movilizar recursos. Pero todo esto no servirá de nada si es que no se desarrollan las capacidades prácticas para implementar y aplicar la innovación.

Es necesario desarrollar las capacidades de aprendizaje en las organizaciones, de forma que éstas continuamente puedan absorber cambios y mejoras y, de esta forma vencer la inercia organizacional que generalmente es adversa al cambio. Una manera práctica y efectiva de lograr esto es a través de talleres de interacción horizontal, donde se capacita a las personas de distintas posiciones en las organizaciones y se discuten las formas de implementar la innovación (ver box 22)

**Box 22. Municipio escuela como una forma de desarrollar capacidades para escalar innovaciones rurales**

La Red de Municipios Rurales del Perú ha desarrollado un método altamente efectivo para capacitar a autoridades y funcionarios de municipios rurales, sobre procedimientos básicos de gestión municipal. Se denomina municipio escuela.

Se selecciona un municipio que maneje de forma sobresaliente uno o varios procedimientos municipales. Los funcionarios de otros municipios visitan a este municipio y, a través de “hands on training” se capacitan, observan en la práctica cómo se aplica el procedimiento y, más importante aun, logran captar aquellos conocimientos tácitos que muchas veces hacen que el procedimiento funcione de manera adecuada.

Como parte del método de municipio escuela, las autoridades y funcionarios también reciben capacitación formal.

Las discusiones en los espacios de descanso, en los almuerzos, etc., permiten también el dialogo horizontal entre funcionarios y autoridades.

A través del municipio escuela ha logrado escalar el CLAR en más de 10 municipalidades rurales del Perú.

**2.2.2. Generando espacios y condiciones en el contexto**

Se puede ayudar a que una innovación llegue a escalas mayores e incida directamente en las instituciones y en las organizaciones. Una forma de lograr esto es realizar análisis de las normas, regulaciones y procedimientos existentes, a fin de encontrar posibles “puntos de entrada”: espacios donde la innovación pueda encajar y promover cambios.

A partir de este análisis es posible amoldar la innovación a las condiciones y restricciones reales que existen en las instituciones y organizaciones, de manera que la innovación se adecue, se complemente con la norma (ver box23).

En los casos donde la innovación que está escalando sea una innovación institucional, el análisis normativo va de la mano con los procesos legislativos. Por ello es esencial que los tomadores de decisiones estén directamente involucrados en el proceso de análisis, a fin de que hagan suya la innovación, y mueva su capital político para apoyarla e impulsarla. Al participar directamente en el proceso de análisis, los tomadores de decisión permiten que la innovación circule por sus canales de incidencia política.

Al involucrar a tomadores de decisión en los procesos de escalamiento, es necesario balancear y hacer un “trade-off” de las recomendaciones técnicas con las posibilidades reales y las oportunidades o necesidades concretas y presentes de la política pública. Ello implica, en cierto sentido, adecuar el conocimiento generado para las recomendaciones de política pública, a las coyunturas específicas.

**Box 23. Análisis normativo realizado por CIDRE para la ley de inversiones**

La ONG CIDRE se especializa en la investigación y desarrollo de servicios financieros. Con el apoyo del Programa y a partir de una experiencia innovadora en Bolivia, el CIDRE desarrolló las Sociedades de Transformación Rural, una manera en la que pequeños productores rurales pueden asociarse con inversionistas privados y empresas agroindustriales y así poder acceder a mercados competitivos y de alto valor. El esquema ha probado ser efectivo en escala piloto.

Para lograr que el esquema llegue a escalas mayores es indispensable que los inversionistas puedan colocar recursos financieros en comerciales formadas por asociaciones de pequeños productores. Para que esto ocurra fue necesario proponer una modificación a la normativa de inversiones privadas en Bolivia.

Junto con funcionarios del Ministerio de Finanzas, el Banco Central de Bolivia y la Confederación de Empresarios Privados, CIDRE desarrolló una propuesta para modificar la Ley de Inversiones. Esta modificación posibilita hacer inversiones a riesgo compartido entre sociedades de inversión especializadas y unidades económicas que no estén registradas en el mercado de valores (este es el caso de las asociaciones de pequeños productores rurales). La propuesta de modificación de la ley fue incluida en la nueva ley de bancos e inversiones privadas en Bolivia.

Para lograr esto, CIDRE generó evidencia sobre la necesidad y la factibilidad técnica de las inversiones con pequeños productores rurales, a través de un análisis comparativo de la norma, movilizó activamente sus contactos políticos, profesionales y personales e involucró en todo el proceso a tomadores de decisión clave que, posteriormente hicieron suya la iniciativa.

En este momento las sociedades de transformación rural se han convertido en una alternativa formal de inversión en las áreas rurales de Bolivia.

### **2.2.3. Consideraciones a tener en cuenta en el escalamiento de innovaciones institucionales e innovaciones organizacionales**

Si bien es posible impulsar el escalamiento de innovaciones institucionales y organizacionales a través de esta estrategia, es necesario reconocer que, muchas de estas innovaciones se basan en conocimientos tácitos y que, en muchos de los casos, estos conocimientos no pueden ser explicitados de forma completa, y ello limita sus posibilidades de escalamiento.

Nunca será posible hacer explícita la totalidad del conocimiento que está detrás de una innovación institucional u organizacional. Por esta razón, es esencial y crítico que exista una interacción directa entre los actores que desarrollan la innovación y aquellos interesados en adoptarla. Cualquier iniciativa de escalamiento debe promover este tipo de intercambio.

La generación de evidencia que avale la efectividad de una innovación es costosa y, además, es un proceso complejo. En la mayoría de los casos la generación de evidencia cuantitativa resulta inviable, a no ser que existan posibilidades de que la innovación realmente pueda llegar a escalas masivas. Sin embargo, siempre es posible desarrollar estudios de caso y análisis comparativos que permitan a los tomadores de decisión desarrollar un juicio informado sobre la pertinencia y efectividad de usar, adoptar o promover una innovación.



Las estrategias presentadas en este apartado han sido desarrolladas a partir de la rica y profunda experiencia de los socios del programa, quienes han participado activamente –como actores interesados- en el escalamiento de una serie de innovaciones rurales locales. En el siguiente apartado se presenta esta experiencia.

## IV. La experiencia de escalamiento de los proyectos apoyados por el PEIR<sup>6</sup>

Uno de los resultados esperados del Programa es lograr que innovaciones rurales locales lleguen a escalas mayores y comiencen a ser utilizadas por iniciativas y proyectos públicos y privados. Cada uno de los proyectos logró escalar innovaciones rurales de formas distintas, con diverso grado de éxito y siguiendo lógicas y conceptos propios, que fueron desarrollados al interior de las organizaciones que implementaron los proyectos.

### 1. El CLAR: Un mecanismo local de asignación de recursos que está mejorando las políticas de inversión pública rural de Perú

El Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR) ha sido ampliamente utilizado en las intervenciones del IFAD en la región y también fue usado por otras iniciativas públicas, apoyadas por diversos donantes, como el Banco Mundial, la FAO, organizaciones de desarrollo y donantes privados (Massler, 2012).

El CLAR es una de las muchas innovaciones metodológicas e institucionales que han resultado de un proceso de más de 25 años de interacción entre el IFAD, las comunidades rurales y los gobiernos de países andinos, particularmente Perú (Massler, 2012).

Este mecanismo permite que comunidades rurales puedan recibir y administrar recursos públicos para promover iniciativas económicas de naturaleza colectiva-privada. La aplicación del mecanismo (junto con otras acciones), ha posibilitado que en periodos de tiempo relativamente cortos, una gran cantidad de familias rurales del sur de Perú salga y se mantenga fuera de los márgenes de pobreza (ver Box 24). Por ejemplo, El Proyecto Corredor Puno-Cuzco logró incrementar en al menos 20% el ingreso de 41,000 familias pobres en el sur del Perú en un periodo aproximado de 5 años; en parte, por haber recibido recursos públicos para sus iniciativas productivas a través del CLAR (IFAD, 2006).

El CLAR ha demostrado que existen formas alternativas –y más efectivas– de promover el desarrollo rural. En este sentido, el CLAR desafía el pensamiento ortodoxo sobre la forma de usar recursos públicos para promover el desarrollo económico rural. La experiencia del CLAR ha incentivado a los tomadores de decisiones de varios países a reflexionar sobre la

---

<sup>6</sup> Las síntesis de resultados presentados en este apartado fueron compartidas previamente con los líderes de cada uno de los proyectos. Los comentarios y sugerencias recibidos fueron incluidos en el texto de esta sección.

naturaleza y el objetivo final de las inversiones públicas destinadas a promover el desarrollo rural (Zutter, 2004).

El CLAR es el resultado de un “amalgamamiento” gradual, pero constante, de técnicas de planificación participativa (posiblemente traídas a los ámbitos rurales por técnicos de los proyectos), con prácticas tradicionales de gestión de recursos de las comunidades andinas, basadas en lógicas y principios de equidad y solidaridad.

**Box 24. ¿Cómo funciona el CLAR en los municipios locales rurales?**

- Un municipio, junto con las comunidades y organizaciones locales, deciden asignar una cierta cantidad de recursos públicos a un tema, un problema o un sector productivo específico y relevante para la localidad. Para ello convoca a una competencia de propuestas de proyectos.
- Los recursos provienen de donaciones o préstamos de organizaciones multilaterales, aunque algunos municipios utilizan fondos públicos nacionales, ingresos propios o fondos recibidos por impuestos y regalías.
- Cualquier grupo organizado de familias rurales tiene la opción de presentar una propuesta de proyecto productivo, en un formato o mecanismo con el que se sienta cómodo. Un formato popular son los mapas parlantes, que muestran la situación actual del negocio, de la producción o de la comunidad y cómo esta situación cambiará con el proyecto. También se presentan planes de negocio escritos.
- Expertos, autoridades y personalidades de otros municipios o localidades, que no tienen ninguna relación con los postulantes, evalúan las propuestas y seleccionan las mejores. Los criterios de selección son flexibles y varían de acuerdo a las realidades y prioridades de los distintos municipios. El número de propuestas depende de la cantidad de recursos disponibles y del monto total que se asignará a cada propuesta.
- Los recursos para la ejecución del proyecto son transferidos directamente a los grupos organizados de las comunidades, quienes se hacen cargo de administrar los recursos, comprar materiales e insumos, contratar asistencia técnica y de la correcta ejecución de los proyectos.
- Una vez que el proyecto finaliza, los grupos organizados de las comunidades presentan los resultados de su iniciativa y muestran informes financieros formales al gobierno municipal.
- Los grupos pueden tener la opción de continuar con su iniciativa en una siguiente fase. Ello dependerá de los resultados que consigan con el proyecto y de la disponibilidad de recursos para una nueva competencia de proyectos



El CLAR ha demostrado ser un mecanismo efectivo, que permite asegurar la participación de las comunidades locales en la asignación de recursos públicos y gracias a ello, durante el proceso existe una mayor equidad y transparencia que en otras alternativas tradicionales de

planificación y asignación de fondos (que van de arriba hacia abajo). Por otro lado, reportes y evaluaciones muestran que este mecanismo permite asignar recursos, de manera más eficiente y con menores costos indirectos.

Además, el CLAR incrementa la capacidad y la posibilidad de que en aquellas comunidades pobres, los habitantes rurales que son excluidos, ejerzan su ciudadanía y con ello accedan al proceso de toma de decisiones.

Lo anterior ha impulsado a donantes, tomadores de decisiones nacionales, practicantes del desarrollo e investigadores, a buscar la forma de que el mecanismo pueda escalar -más allá del ámbito de un proyecto de desarrollo rural- a través de su institucionalización en el ámbito municipal.

Sin embargo, y a pesar de la probada efectividad del mecanismo en Perú el CLAR sólo fue utilizado sostenidamente en comunidades y municipios directamente vinculados a proyectos e iniciativas de desarrollo apoyados y en comunidades y municipios apoyados por otros donantes que también impulsan el uso del CLAR, como mecanismo para asignar sus fondos a iniciativas productivas.

La gran mayoría de los municipios rurales que usaron el CLAR cuando estuvieron apoyados por un proyecto, abandonaron el uso de este mecanismo después de que los proyectos finalizaron. Incluso, muchos municipios que recibieron el apoyo decidido del IFAD para institucionalizar el mecanismo, dejaron de usarlo cuando los recursos de apoyo finalizaron. Existen pocos casos donde el CLAR se quedó permanente como el mecanismo de inversión pública de un municipio (Remmy & Trivelli, 2011).

¿Es el CLAR un mecanismo que podría funcionar fuera del marco institucional de un proyecto de desarrollo?

¿Existe la posibilidad de mejorar, adaptar o perfeccionar el mecanismo para que pueda ser utilizado en ámbitos municipales?

¿Podría el mecanismo funcionar en un marco institucional más amplio (específicamente, el marco de la inversión pública nacional)?

¿Qué condiciones se necesitaban para ello?

El proyecto para el escalamiento del CLAR, ejecutado por REMURPE, el IEP y AGRORURAL, con apoyo de la Fundación Ford, encaró la tarea de responder las anteriores preguntas y encontrar maneras para lograr que el CLAR sea utilizado masivamente en los más de 500 municipios rurales de Perú, e influir en las políticas de inversión pública, para que los principios de este mecanismo sean integrados a ella.

Para ello el proyecto realizó un estudio profundo de ocho municipios rurales del sur del país que habían estado relacionados con el Proyecto Corredor Puno-Cuzco, apoyados por el IFAD y

que habían adoptado el CLAR como mecanismo interno municipal de asignación de recursos<sup>7</sup>, logrando distintos grados de éxito.

El estudio mostró que el CLAR era altamente valorado por los pobladores rurales que participaban en los concursos, por los técnicos municipales y por las autoridades locales. El mecanismo mejoraba la transparencia de los procesos de asignación de recursos, promovía el ejercicio de ciudadanía de grupos tradicionalmente excluidos y permitía que estos grupos avancen en su desarrollo económico y vinculación a los mercados.

A través de este estudio se identificaron las limitantes que impedían que el mecanismo sea usado por los municipios de forma permanente, más allá del proyecto de desarrollo y, por otra los factores que promovían y facilitaban la adopción del mecanismo (box 25).

#### Box 25. Factores que determinan el uso sostenido del mecanismo en municipios rurales

- **Entendimiento de la lógica, los beneficios y la forma de aplicar el mecanismo.** Para que el CLAR permanezca como un mecanismo de inversión pública en un municipio rural, es necesario que los pobladores, técnicos de los municipios, prestadores de servicios de asistencia técnica y, especialmente, los administradores y las autoridades del gobierno municipal, entiendan a profundidad el mecanismo, cómo funciona y los beneficios que trae. Con esto se logra, por una parte la acción colectiva y concertada de los pobladores y por otra, el apoyo político para movilizar recursos de inversión pública.
- **Adecuación del mecanismo a las realidades de los municipios locales y a las normativas de inversión pública nacionales.** El mecanismo debe estar adecuado a las lógicas de gobernanza del municipio local, a las prioridades y principios vigentes, tanto en el gobierno como en la población y, además, a las normas y regulaciones del municipio y del país; de manera que su aplicación no constituya un riesgo legal para los gobernantes, ni genere costos transaccionales elevados para el municipio.
- **Disponibilidad de recursos que pueden operar bajo esta modalidad.** Los municipios deben tener recursos que, en el marco de la normativa nacional de inversión pública, puedan ser canalizados a emprendimientos de grupos de productores organizados.

El estudio encontró, que a fin de que el mecanismo funcione, muchas autoridades locales y técnicos municipales de los municipios, habían realizado modificaciones creativas a la hermenéutica del mecanismo, adecuaron las herramientas y las formas de aplicarlas a las condiciones y normativas municipales de inversión pública.

A pesar de esto, el costo transaccional y el riesgo legal de operar fuera de las normas legales, desalentaron a los tomadores de decisiones y a los responsables administrativos de los

<sup>7</sup> El estudio completo puede ser encontrado en el siguiente link:

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/resultados?download=2%3Aestrategias-de-adaptacion-del-mecanismo-clar-en-municipios-rurales-avances-y-limitaciones-en-la-asignacion-de-recursos-municipales-a-emprendimientos-rurales-como-estrategia-de-desarrollo-economico-local>

municipios, para seguir utilizando el mecanismo sin el apoyo financiero y técnico de un proyecto de desarrollo.

Claramente, la limitación más importante para que el CLAR sea utilizado extensivamente en municipios rurales, se debe a las condiciones y restricciones de marco institucional y de inversión pública, que se imponen para asignación recursos públicos para promover el desarrollo económico.

La normativa de inversión pública impedía que los recursos sean canalizados a iniciativas de índole particular (negocios y actividades productivas privadas de los grupos organizados en las comunidades) y además, no permitía que los recursos fueran transferidos a las comunidades rurales para su administración.

A fin de entender mejor cómo podría el CLAR funcionar en el marco legal vigente, el PEIR realizó un estudio comparativo de la normativa de inversión pública vigente en Perú. Este estudio se enfocó en identificar posibles alternativas y “espacios no explorados” de la normativa pública, que permitieran que el CLAR opere enmarcado en la normativa de inversión.

El estudio buscó posibles oportunidades para modificar la norma, a fin de que el CLAR se vuelva una alternativa explícita de inversión y pueda canalizar recursos públicos hacia actividades productivas de comunidades rurales.

El Proyecto encontró que ya existía una ley -la Ley de Promoción a la Competitividad Productiva (PROCOMPITE)- promulgada en 2009 y que permitía transferir recursos públicos a iniciativas productivas de grupos organizados, a través de mecanismos competitivos. Es evidente la similitud de este mecanismo con el CLAR y posiblemente, esta ley haya sido inspirada en la experiencia de aplicación del CLAR en proyectos IFAD, pero también en proyectos de otros donantes, como el Banco Mundial.

La ley PROCOMPITE representaba una oportunidad para escalar el CLAR. Esta ley apoyaba iniciativas para mejorar la competitividad de cadenas productivas y para ello los municipios interesados necesitaban comprometer una cantidad muy importante de recursos financieros como contrapartida. Esto impidió que municipios pequeños, con pocos recursos disponibles y con estructuras institucionales menos especializadas, pudieran acceder a fondos a través de esta ley.

Bajo el liderazgo de REMURPE, los ejecutores del proyecto realizaron intensas gestiones de incidencia política. Se conformó una alianza interinstitucional con el CIAS/PCM, con el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Inclusión Social y el Fondo Nacional de Compensación para el Desarrollo, así como con otros donantes como FAO, USAID, CARE, WLR y SwissContact.

Este grupo promovió acciones colectivas para lograr que el CLAR se incluya en la ley PROCOMPITE como una opción adicional, que permita que pequeños municipios rurales transfieran recursos públicos a grupos de productores. Como resultado de este esfuerzo se generó una propuesta concreta para modificar la ley del PROCOMPITE<sup>8</sup>.

La propuesta permite que los municipios pequeños y con pocos recursos puedan canalizar recursos de inversión pública de distintas fuentes a grupos organizados de campesinos. La propuesta complementa y enriquece la Ley de PROCOMPITE, haciéndola más inclusiva, pues permite que municipios pequeños, con poca dotación de recursos, puedan acceder a fondos para realizar concursos bajo el formato del CLAR.

Esta propuesta ha ganado un lugar importante dentro de las nuevas políticas de inversión social que se están discutiendo en Perú. Esto se logró gracias al capital político que REMURPE y sus socios acumularon durante la implementación del PEIR, pero también, debido a varias casualidades y cambios inesperados en el contexto institucional peruano, que fueron hábilmente aprovechadas por el equipo del Proyecto<sup>9</sup>.

A partir de los estudios de sistematización realizados al inicio del PEIR, se desarrolló una nueva versión de la Caja de Herramientas del CLAR, donde se incluyen modificaciones, precisiones y adecuaciones a las realidades municipales. Además, se incluye un manual dirigido a los administradores y tomadores de decisión de los municipios, que les orienta en la implementación del CLAR, desde el punto de vista de la administración de fondos públicos.

Esta caja de herramientas fue aplicada, probada y mejorada en 11 municipios y mancomunidades de regiones representativas del país<sup>10</sup>. Para seleccionar las municipalidades se realizó un concurso donde los municipios seleccionados fueron los que ofrecían mejores condiciones políticas, técnicas y financieras para aplicar y sostener la implementación del CLAR.

En estos 11 municipios y mancomunidades se aplicó el mecanismo y se analizó su efectividad, identificando los elementos conflictivos, limitaciones, etc. Ese aprendizaje fue capturado en un estudio de sistematización<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> La propuesta técnico-normativa se puede encontrar en el siguiente Link: (<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=58%3Apropuesta-tecnico-normativa-para-asignacion-de-recursos-publicos-a-fondos-concursables-rurales-inclusivos-basados-en-el-mecanismo-clar> ).

<sup>9</sup> Carolina Trivelli, una de las investigadoras asociadas a esta iniciativa y también una de las impulsoras del escalamiento del CLAR, fue nombrada Ministra de Inclusión Social y, con ello, las propuestas generadas por el proyecto tuvieron un “leverage” importante.

<sup>10</sup> Puno -Acora, Macarí, Platería Cuzco-Sangarará, Marangani, Ccapi, Pichagua y Quiquijana.

<sup>11</sup> Link: <http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=55%3Asistematizacion-de-experiencias-fondos-concursables-remurpe->



El equipo de investigación del Proyecto acompañó y asesoró a estos municipios en la implementación del mecanismo. Lo aprendido en ese proceso permitió refinar y precisar aún más el manual, dando como resultado un manual o caja de herramientas probado en campo, bajo condiciones reales<sup>12</sup>.

En 11 municipios piloto<sup>13</sup>, la aplicación del manual-caja de herramientas permitió también que autoridades y técnicos de otros municipios pudieran presenciar su aplicación y acompañar el proceso de implementación. Con ello se logró una importante difusión de la aplicación del CLAR.

El manual-caja de herramientas se distribuyó en 300 municipios rurales en formato digital a fin de que éstos conozcan el mecanismo y en el futuro consideren aplicarlo. REMURPE realizó una ronda de seminarios, consejos nacionales de municipios, talleres y reuniones con municipios rurales de Perú, donde se les dio detalles sobre el mecanismo, sus ventajas y cómo utilizarlo. En los años 2010 y 2011, fue muy importante la difusión del mecanismo en las Conferencias Anuales de Municipalidades Rurales (CAMUR). En cada una de esas conferencias, se entregó información sobre el CLAR a más de 2.000 participantes que se inscribieron en una lista virtual de interesados.

De manera adicional, en periódicos de circulación nacional se publicó 140.000 ejemplares<sup>14</sup>, de una separata de cuatro páginas completas con información detallada sobre el CLAR y la PROCOMPITE. Con estas acciones el mecanismo CLAR alcanzó una difusión sin precedentes. Actualmente la gran mayoría de los municipios rurales del Perú conocen la existencia de este mecanismo, sus potenciales beneficios y cómo utilizarlo.

Para impulsar la adopción masiva del mecanismo, y sabiendo que el desarrollo de capacidades en los tomadores de decisiones y técnicos de los proyectos, es un factor crítico en el proceso de adopción, se implementó una estrategia intensiva y muy agresiva de capacitación, a través de un mecanismo ideado por la REMURPE para la capacitación de funcionarios de municipios rurales, denominado “municipio escuela”<sup>15</sup>. Se realizaron dos municipios escuela, uno en Cuzco y otro en la región de San Martín, en ambos participaron aproximadamente 100 autoridades municipales, quienes se capacitaron en el uso del mecanismo.

---

<sup>12</sup> El manual-caja de herramientas puede encontrarse en link:

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/8-5-metodologias?download=56%3Acaja-de-herramientas-para-el-desarrollo-de-concursos-rurales-inclusivos>

<sup>13</sup> Piura – Pacaypampa y Huancabamba; Cuzco – Mancomunidad Cuatro Lagunas; San Martín – Soritor, Bajo Bravo y Huallaga; Puno – Pichacani, Puno, Lupaca; Ayacucho – Mansurf; Huancavelica – AMUZECH

*Nota: Amuzech, Mansurf y Lupaca fueron financiados con recursos concurrentes de la FAO*

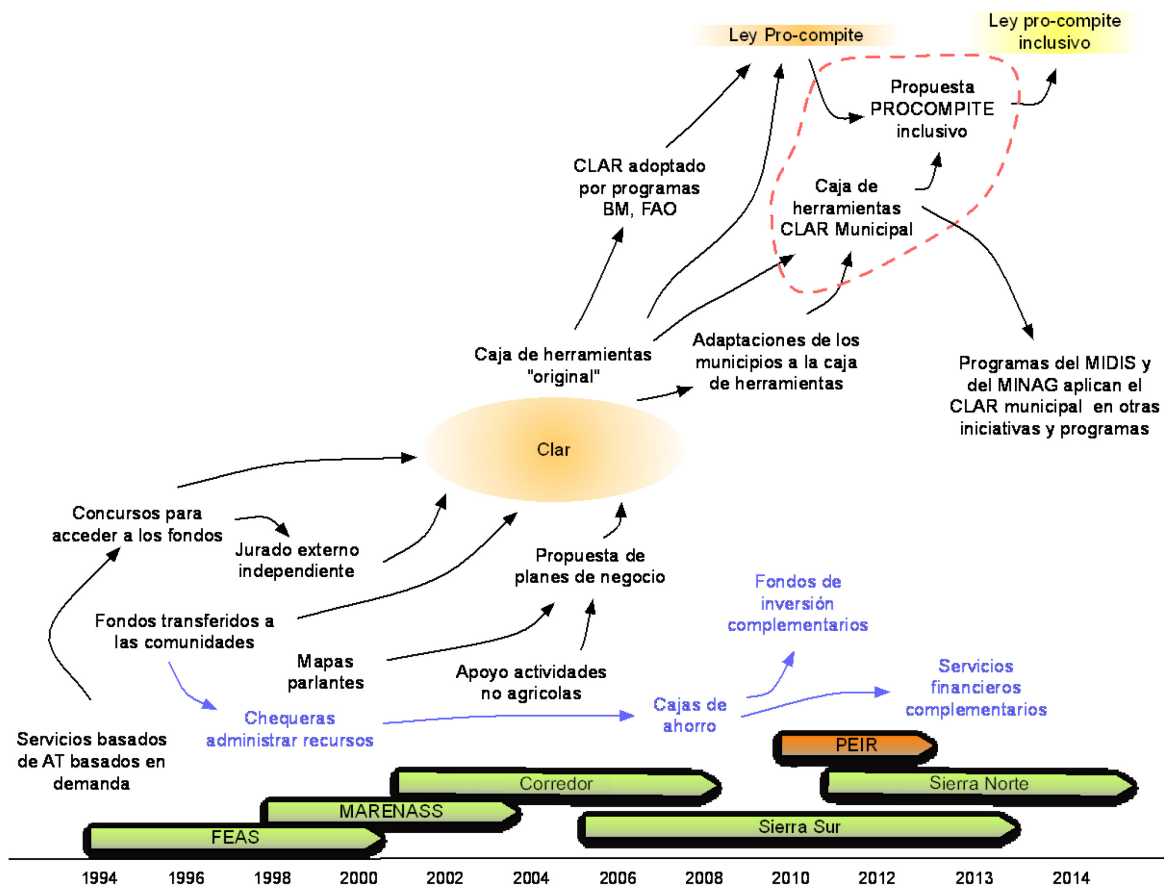
<sup>14</sup> La separata se puede encontrar en link: (<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=54%3Adossier-sobre-concursos-rurales-inclusivos-impulsando-un-sistema-eficiente-para-el-desarrollo-local> ).

<sup>15</sup> El concepto central del municipio escuela es que son los propios funcionarios del gobierno municipal y el municipio que funcionan como una escuela a la que asisten otros funcionarios de otros municipios, con el objetivo de aprender alguna práctica o conocer temas relativos a la gestión del gobierno municipal. Los funcionarios del municipio escuela reciben a funcionarios de otros gobiernos municipales y realizan una capacitación entre pares.

Como se ve en la figura 2 de 1994 al 2002 (aproximadamente) una serie de iniciativas de desarrollo apoyadas por IFAD generaron varias pequeñas innovaciones: Servicios de asistencia técnica basados en la demanda, concursos para acceder a fondos, transferencia de fondos a las comunidades, etc. Esas innovaciones se fueron cristalizando alrededor del 2004 en lo que se puede llamar el “CLAR original”; pero también dieron lugar a otras ramas del proceso de escalamiento, en el tema de innovaciones financieras.

Este CLAR fue adoptado por proyectos apoyados por otros donantes (como el Banco Mundial); logró escalar y sufrió algunas adaptaciones de parte de algunos municipios que lo usaron. El proyecto ha realizado una contribución en una parte de este largo proceso de escalamiento (línea roja), ayudó a consolidar una “caja de herramientas del CLAR municipal”, logra abrir espacios en los arreglos institucionales de la inversión pública nacional e inspira la modificación de nuevas normas, a través de una propuesta del PROCOMPITE inclusivo que, en un futuro cercano podría convertirse en una nueva ley nacional.

*Grafico 6 Esquema que muestra el proceso de escalamiento del CLAR*



Todo el proceso ha generado un grupo más integrado e interesado en seguir escalando el mecanismo y este grupo va más allá de los actores relacionados a los proyectos IFAD. Existen muchas posibilidades de que esta red de actores siga impulsando el escalamiento del CLAR; los ministerios de Inclusión Social y de Agricultura están usando la caja de herramientas generada por el PEIR para implementar CLARs municipales en Arequipa, Cajamarca y Lambayeque.

#### **Value for the money**

- La inversión en este proyecto fue de \$146.000 CAD provenientes del PEIR, con estos recursos se apoyó el escalamiento del mecanismo CLAR de la siguiente forma:
- El CLAR pasó de ser un mecanismo que requería un marco institucional especial, provisto por convenios de donantes, a ser un mecanismo municipal que podrá ser aplicado extensiva y permanentemente, contribuyendo al flujo de inversión en municipios pobres.
- Pasó de ser un mecanismo de aplicación comunitaria, a ser un mecanismo de aplicación municipal, más sofisticado y generalizado.
- De tener un marco institucional poco adecuado para el CLAR, se pasó a tener propuestas de modificación y cambios concretos en las leyes nacionales.
- El mecanismo CLAR pasó de ser conocido sólo en proyectos IFAD y de otros donantes, a ser conocido en más de 300 municipios rurales y que tienen las capacidades y el interés para usar este mecanismo.
- El CLAR pasó de no tener un espacio institucional concreto en la política de inversión regular, a ser una nueva opción para complementar las estrategias de inversión pública rural en Perú.

## **2. Innova TRC: Mandando señales positivas e inspirando innovaciones y buenas prácticas de turismo rural comunitario en Perú.**

Perú es considerado uno de los tres “destinos turísticos genuinos” en el mundo. La Industria turística es muy importante para la economía rural del país (MINCETUR, 2008). Históricamente, el turismo internacional en Perú se dirigía a los grandes destinos como Machu Pichu y el lago Titicaca. Pero los nuevos patrones y tendencias de turismo mundial, que valoran cada vez más lo auténtico, lo natural y lo sostenible, han creado una oportunidad para que comunidades rurales tradicionalmente excluidas de los beneficios de esta industria, se beneficien de ella, a través de lo que se conoce como Turismo Rural Comunitario (TRC).

**Box 27. Turismo rural comunitario: compartiendo experiencias cotidianas con comunidades rurales locales**

Son muchos los turistas que visitan áreas rurales de Latinoamérica, principalmente atraídos por los paisajes, los monumentos históricos y, recientemente, por la cultura local; estos turistas están interesados en conectarse con las comunidades rurales y entender cómo es su vida cotidiana.

El TRC se enfoca en proveer al visitante una “experiencia vivencial” a través de su participación en actividades de la vida diaria de las comunidades.

Esto incluye alojarse en las casas de estas familias, compartir las actividades y trabajos, la comida y las festividades.

Un elemento central del TRC, es que una gran parte de los beneficios económicos de esta actividad, llegan a los habitantes de las comunidades. Para ello, los emprendimientos deben ser manejados por los propios comuneros y las actividades y servicios también deben ser provistos por ellos mismos.

En Perú, muchas de las iniciativas de TRC han desarrollado formas innovadoras de organización empresarial, servicios novedosos de atención al turista, formas para asegurar la calidad de su experiencia, etc.; innovaciones que son un ejemplo para otras iniciativas del país y la región.



En los últimos 10 años ha surgido un creciente interés en impulsar el TRC como una vía para promover el desarrollo de comunidades rurales en áreas pobres del país. Como resultado han surgido varias iniciativas impulsadas por organizaciones de desarrollo y donantes; se tienen más de 1.000 iniciativas registradas en los últimos cinco años, de las cuales se conoce que sólo 300 están en marcha y muchas de ellas en una situación financiera precaria e inestable (MINCETUR, 2008).

Muchas iniciativas no lograron los resultados esperados y muchas otras fallaron completamente, decepcionando las expectativas de las comunidades rurales. Existen varias causas para esto: algunas iniciativas de TRC están desarticuladas con un circuito turístico que les permita conectarse con el flujo de turistas, tienen servicios inadecuados a las necesidades del mercado, falta de visión empresarial, poca diferenciación, etc. Pero la causa más común es la manera deficiente en que se concibe, se implementa y se desarrolla el emprendimiento comunitario (MINCETUR, 2008).

Sin embargo, existen varias iniciativas que sí fueron exitosas y han logrado resultados, éstas tienen un denominador común: han desarrollado y utilizado prácticas innovadoras de prestación de servicios, lo que les ha permitido, por una parte superar el periodo crítico de dos años de funcionamiento<sup>16</sup> y, por otra, han logrado proveer un servicio diferenciado y pertinente, que responde a los intereses de los grupos de turistas que están en los flujos turísticos mas importantes (Universidad del Pacífico, 2012).

En estas experiencias exitosas de emprendimientos TRC ¿Es posible escalar las buenas prácticas y las innovaciones generadas?

¿Cuál es la mejor manera de incentivar la adopción de estas innovaciones o inspirar otras?

¿El mecanismo de concurso y premiación puede servir para ello?

¿Cuáles son los factores que determinan su efectividad?

¿Qué se necesita para incluirlo como parte de las políticas públicas nacionales?

Desde el 2007 el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú viene desarrollando un ambicioso Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario, que pretende apoyar el desarrollo sostenible de iniciativas de TRC en el país.

Una de las estrategias de ese Programa es desarrollar las capacidades de los emprendimientos de TRC. Para ello realiza una amplia diseminación y promoción de buenas prácticas, innovaciones técnicas de productos y servicios y de gestión empresarial de emprendimientos de TRC, para que sean adoptados por otros emprendimientos de turismo rural comunitario del país.

En el marco de este programa, el MINCETUR en asociación con la Universidad del Pacífico, organizaciones públicas y privadas que apoyan el turismo en el país y con el apoyo del PEIR, han impulsado el escalamiento de una serie de buenas prácticas e innovaciones de TRC.

Para ello se identificaron buenas prácticas e innovaciones sobresalientes, éstas se documentaron y fueron difundidas entre las iniciativas que actualmente funcionan en el país, que son más de 300. Para esto se realizó un concurso y premiación de turismo rural comunitario, denominado Innova TRC.

El concurso ha permitido identificar y documentar 20 buenas prácticas e innovaciones en TRC que han sobresalido por su efectividad, su capacidad para mejorar los servicios a los turistas y para aprovechar creativamente los recursos locales.

Muchas de estas buenas prácticas e innovaciones son cambios concretos en la forma en que se brindan los servicios de TRC. A pesar de ser pequeños y puntuales, sus efectos no deben menospreciarse; en la mayoría de los casos, estos pequeños cambios permitieron captar más

---

<sup>16</sup> Las 90% iniciativas de turismo rural en el mundo fracasan antes de los dos años de vida (Zorn & Clare, 2007).

turistas, incrementar el precio de los servicios o establecer oportunidades para nuevos servicios.

En el box 28 se presentan cuatro innovaciones y buenas prácticas sobresalientes, que fueron premiadas en el concurso Innova TRC. Estas innovaciones y buenas prácticas se destacan por:

- 1.1. Ser innovadoras: generar nuevos productos, servicios y/o procesos.
- 1.2. Usar creativamente los recursos y activos locales.
- 1.3. Tener viabilidad operativa y sostenibilidad del servicio.
- 1.4. Tener impacto en la iniciativa y en la comunidad.
- 1.5. Dar la posibilidad de ser adaptadas a otros contextos o posibilidad de inspirar nuevas innovaciones.

#### **Box 28. Innovaciones y buenas prácticas de TRC**

**Camas flotantes del Titicaca del Hotel 5 Esteras: Turismo vivencial en Uros Qhantati.** La emprendedora Cristina Suaña ha desarrollado un emprendimiento novedoso: un hotel en las islas flotantes de las comunidades Uro Qhantati.

Los servicios que se prestan son de muy alto nivel y con estándares internacionales, incluyen alojamiento, comida típica e interpretación de la cultura Uro Qhantati en diferentes lenguas. Este emprendimiento se destaca por la calidad de los servicios, la capacidad de adecuarse a los requerimientos de los clientes y la introducción de nuevos servicios de forma permanente.

**Asociación para la Conservación de la Naturaleza y el Turismo Sostenible Chaparrí.** La comunidad campesina Muchik Santa Catalina de Chongoyape destinó el 86% de su territorio (34.412 has.) para actividades de conservación y turismo. Durante 10 años de trabajo, el proceso de conservación del Bosque Seco Comunal en el que se asienta esta reserva ha permitido recuperar un hábitat que actualmente alberga a diferentes especies de aves, mamíferos, reptiles, anfibios y plantas.

El programa de reintroducción de fauna que esta asociación ha dirigido fue exitoso: el Área de Conservación Chaparrí constituye el área de mayor densidad de osos de anteojos en Sudamérica.

**El Santuario Culinario de la Papa Nativa.** Esta iniciativa surgió como una unidad del Parque de la Papa, cuyo objetivo es proteger y promover las tradiciones, prácticas e innovaciones del arte culinario de la cultura quechua asociada con la papa. Para ello se mezcla la preparación de alimentos y bebidas al estilo andino con lo novo-andino, ofreciendo esta oferta gastronómica en el restaurante Papa Marka,

La innovación se centra en revalorizar la papa nativa para asegurar la soberanía alimentaria de las comunidades, a través de actividades de carácter educativo y gastronómico.

**Comunidad Nativa del Infierno: Turismo vivencial.** En esta comunidad se ha desarrollado un modelo de gestión entre la comunidad y la Empresa Rainforest Expeditions,

Gracias a esta iniciativa, se desarrollan servicios que son complementarios al albergue y son manejados enteramente por la comunidad; para esto se creó la Empresa de Inversiones Turísticas Bawaaja Expeditions SAC. Esta empresa comunal está encargada de administrar y manejar el bosque de 1.648 hás., a orillas del Lago Tres Chimbas

La mayoría de estas innovaciones están contenidas o incluidas en un “paquete” de emprendimientos concretos, que son ejecutados en la práctica. Por ello, difícilmente se puede identificar o explicitar estas innovaciones; y tampoco pueden extraerse como un manual de recomendaciones.

Por tanto, el concurso Innova TRC no se enfoca en determinar innovaciones y buenas prácticas específicas, sino que trabaja para identificar y diseminar aquellas experiencias y emprendimientos que contienen o albergan esas innovaciones y buenas prácticas.

Una vez que las experiencias y emprendimientos son identificados, se trabaja para darlos a conocer y difundirlos; no con el afán de que sean adoptados como un estándar en emprendimientos TRC, sino como una forma de inspirar, contagiar y hacer una “polinización cruzada de ideas”; que permita que otros emprendimientos TRC usen prácticas similares y, más importante aún, generen innovaciones inspiradas en esas experiencias sobresalientes identificadas.

Además de diseminar buenas prácticas e innovaciones, el Innova TRC ha generado señales positivas en el sector del turismo rural comunitario. Estas señales están incentivando el cambio y la mejora continua en los emprendimientos del sector: El concurso ha implantando en el imaginario de los emprendedores de TRC dos mensajes fundamentales:

- Los emprendimientos de TRC pueden ser exitosos, desarrollarse y sostenerse como iniciativas rentables en el tiempo; y existen prácticas que se pueden utilizar para mejorar rápidamente el desempeño de estos emprendimientos.
- En el contexto institucional y económico actual del país<sup>17</sup>, desde las comunidades rurales, la innovación es el camino para crecer y, más importante aún, la innovación es factible y realizable.

Una de las señales más potentes que dio el concurso al sector de TRC peruano es la premiación de Cristina Suaña, una mujer emprendedora que desde hace más de 15 años trabaja en su emprendimiento (islas flotantes de los Uros).

La Sra. Cristina, además de ganar el primer premio en el concurso Innova TRC<sup>18</sup>, participó,



<sup>17</sup> En los siguientes links se pueden encontrar testimonios y opiniones de los participantes del concurso sobre cómo este ha logrado influir en sus actitudes e ideas sobre el TRC en Perú.

[http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/index.php?option=com\\_videoflow&task=play&id=30](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/index.php?option=com_videoflow&task=play&id=30) y [http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/index.php?option=com\\_videoflow&task=play&id=9](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/index.php?option=com_videoflow&task=play&id=9)



junto con el Ministro de Comercio Exterior y Turismo en la Feria Mundial del Turismo en Madrid, en representación de Perú. En un foro de la OEA sobre empoderamiento de la mujer, la Sra. Cristina dio una charla sobre cómo consolidar iniciativas emprendedoras de mujeres.

Es importante recordar que más del 60% de los emprendimientos de TRC que participaron en el concurso son liderizados por mujeres. El mensaje entonces es claro: las mujeres pueden innovar y desarrollar emprendimientos de TRC con éxito y, más importante aún, pueden ser reconocidas por ello en foros nacionales e internacionales.

El mecanismo de concurso y premiación fue utilizado de forma extensiva para asignar recursos a propuestas de proyectos e iniciativas de negocios (el caso del CLAR) y para apoyar ideas novedosas y sobresalientes en el sector del turismo, la agricultura y la microempresa.

Sin embargo, un efecto colateral y posiblemente mayor de los concursos, es su capacidad para enviar señales de política pública de forma masiva y efectiva. En el caso del Innova TRC, los criterios utilizados para premiar las iniciativas señalaban claramente que la política del gobierno es apoyar el desarrollo de emprendimientos competitivos, vinculados a atractivos turísticos concretos. Esta capacidad de señalización convierte a los concursos en un instrumento muy importante de política pública.

Lo anterior fue reconocido por el MINCETUR. En este sentido, el PEIR realizó una investigación profunda sobre cómo estos concursos pueden ser utilizados de forma estratégica para enviar señales de política pública. Como resultado se identificaron limitaciones institucionales y prácticas en la implementación de los concursos y las posibles formas en que éstos pueden convertirse en un mecanismo permanente del MINCETUR. En el box 29 se describen los hallazgos más relevantes.

#### **Box 29. Los concursos como un instrumento de política pública**

- El mecanismo debe ser considerado como transparente, más allá de cualquier duda, tanto en sus criterios, procedimientos y formas de premiación. Desde el principio las reglas deben ser claras y deben modificarse durante el proceso.
- Los concursos incrementan de forma notoria las intenciones de mejora continua, tanto de los ganadores del concurso, como de aquellos que participaron pero no ganaron. En los casos de emprendimientos colectivos, esto permite promover la acción pública y concertar intereses colectivos.
- En los concursos los participantes logran conectarse de forma rápida e intensa, a una diversidad de redes de emprendedores, empresarios, organizaciones de apoyo, etc. y ello les permite incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades para crecer y desarrollarse.

<sup>18</sup> En el siguiente link se encuentra un video del evento de premiación del Innova TRC  
[http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/index.php?option=com\\_videoflow&task=play&id=9](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/index.php?option=com_videoflow&task=play&id=9)

- En Perú existen muchos concursos que se llevan a cabo, pero ninguno es utilizado como un señalizador de política pública. En este sentido, el MINCETUR con el apoyo del PEIR está explorando una nueva herramienta de política pública.
- La principal limitante a la que se enfrentan los concursos es la restricción que existe para utilizar fondos públicos para las premiaciones. Y coincidentemente, esta es la limitante central en todas las iniciativas que pretenden fomentar el emprendimiento privado.

#### **Value for the money**

- La inversión en este proyecto fue de \$ 97.100 CAD proveniente del PEIR. En concreto, las buenas prácticas e innovaciones en TRC llegaron a escalas mayores de las siguientes formas:
- 20 innovaciones y buenas prácticas, pasaron de ser sólo casos anecdóticos y poco conocidos, a ser conocidos en todo el sector de TRC del país y la industria turística en general, generando inspiración y motivación para innovar.
- Se dejó de ver eventos como los concursos sólo como un accesorio de relaciones públicas e imagen de un Ministerio y se comenzó a considerarlos como un mecanismo potente y efectivo para promover el crecimiento a través de la innovación.
- Mujeres y hombres emprendedores emergieron se consolidaron en posiciones de liderazgo locales, nacionales e internacionales en TRC.

### **3. Valor IC: Llevando un enfoque de desarrollo innovador a escalas mayores, para el mejor aprovechamiento de activos culturales y naturales**

En toda Latinoamérica, particularmente en los Andes, las comunidades rurales basan su economía en la agricultura tradicional. Sin embargo, cada vez más, las actividades alternativas a la agricultura toman relevancia en la economía rural (Schejtman & Berdegú, 2004). En muchas de estas comunidades se han desarrollado formas creativas de activar recursos no utilizados como la identidad cultural y los activos que de ella dependen, así como el paisaje rural y la biodiversidad. (Ranaboldo & Schejtman, 2009)

Estas actividades se han visto impulsadas por un crecimiento importante del interés en productos y servicios “auténticos”, generados de forma sostenible, con ingredientes y recursos locales. Esto es parte de un movimiento mayor de los mercados, hacia un consumo mundial socialmente responsable y ambientalmente sostenible.

En Latinoamérica, estas características de cultura y biodiversidad se manifiestan en espacios rurales –territorios– donde, por una parte, se producen y utilizan productos con identidad cultural y, por otra, se ofrecen servicios basados en esos recursos. Estos recursos culturales y naturales pueden valorizarse y convertirse en activos que generen nuevas alternativas económicas para los pobladores rurales; especialmente aquellos que no tienen acceso a recursos convencionales y viven en áreas rurales con pocas alternativas económicas, pero cuentan con un patrimonio cultural y natural importante ( box 30).

El Proyecto de Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural (DTR-IC) de Rimisp investiga cómo se puede promover el “desarrollo territorial con identidad cultural”. Fruto de este trabajo, y a través de un diálogo intenso entre investigadores, agentes de desarrollo, emprendedores rurales, agricultores, líderes de comunidades y autoridades locales, el DTR-IC/Rimisp ha gestado un enfoque específico –el Enfoque de Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural– que a través de acciones concertadas, impulsa la puesta de valor de activos culturales y naturales de los territorios, de manera que se puedan generar nuevas alternativas económicas basadas en la identidad cultural-territorial.

En los últimos cinco años el enfoque ha evolucionado, pasando de ser un grupo de principios para la acción, a constituirse en una serie de pasos sistemáticos y coordinados, que comenzaron a ser aplicados en la región con resultados positivos.

¿Cómo se puede lograr que este enfoque sea más explícito?

¿Cómo se podría conformar una metodología para que este enfoque pueda ser llevado a escalas mayores?

¿Es posible generar evidencia concreta -a través de la aplicación del enfoque en campo- que muestre su efectividad, de manera que sea de interés para tomadores de decisiones en los ámbitos locales, nacionales y regionales?

#### **Box 30. Identidad cultural, un recurso no utilizado que puede servir para desarrollar alternativas económicas en medios rurales**

Muchas comidas, artesanías y servicios locales generados por familias rurales en Latinoamérica están basados en la cultura y el conocimiento local, que le dan a estos productos y servicios un sello de identidad particular de la localidad en la que se generaron.

Esta identidad cultural es un activo que puede ser utilizado para agregar valor a productos y servicios rurales. Para ello, la identidad cultural necesita ser explícitamente reconocida como un activo valioso, tanto por las comunidades locales, como por las autoridades y el sector privado. Por otra parte, esa identidad necesita ser “traducida” en características particulares (traits) de productos y servicios originados en las localidades rurales.

Usando una combinación desarrollo de capacidades locales, promoción de alianzas, campañas de difusión y desarrollo de marca territorial, el



enfoque de desarrollo territorial con identidad cultural promueve el desarrollo de alternativas económicas basadas en la identidad cultural.

RIMISP en consorcio con el (PDSS) en Perú y la Fundación (PROSAT) en Bolivia, con recursos del PEIR, la Fundación Ford y otras fuentes complementarias, llevó adelante el Proyecto ValorIC. A través de este Proyecto este enfoque de desarrollo se llevó a escalas mayores y se incrementó la escala de sus efectos en el desarrollo de territorios específicos en Perú y Bolivia.

En su proceso de evolución, uno de los retos que el enfoque DTR-IC enfrentó fue la necesidad de explicitar sus principios, los pasos críticos que deben darse y los factores que deben tenerse en cuenta para que el enfoque efectivamente pueda valorizar los activos culturales y naturales de un territorio<sup>19</sup>.

Con el apoyo del PEIR el equipo de investigadores de RIMISP ha contribuido a perfeccionar la operativización el enfoque del DTR-IC/Rimisp en la forma de una “ruta crítica metodológica”, esto permitió aclarar y posicionar el enfoque DTR-IC. La ruta crítica-metodológica hace explícitos los principios centrales del enfoque DTR-IC, explica por qué es una alternativa de desarrollo viable para las comunidades rurales en Latinoamérica y propone una serie de pasos prácticos, concretos y flexibles para ser implementado por las mismas las comunidades rurales, con apoyo de agentes de desarrollo y autoridades locales.

Uno de los principales avances logrados los investigadores del proyecto apoyado por el Programa es que los tiempos y los esfuerzos necesarios para implementarla en un territorio rural han disminuido considerablemente, en comparación con versiones anteriores de la metodología. El Proyecto a ayudado a encontrar “atajos metodológicos” que hacen que el enfoque sea más eficiente, pueda ser aplicado con menos apoyo externo y que sus resultados sean más explícitos.

Uno de los requisitos básicos para que el enfoque pueda escalar a niveles nacionales y regionales, es generar evidencia sobre la efectividad del enfoque. Pues cada vez más, los tomadores de decisión y donantes exigen ver pruebas concretas, de campo, sobre la efectividad de un enfoque.

Para perfeccionar la metodología y generar evidencias de su efectividad, los investigadores del proyecto implementaron la ruta crítica metodológica en cinco territorios rurales de Perú y Bolivia. Estos son: a. Uriondo y San Lorenzo (Tarija-Bolivia); b. Lari y Sibayo (Arequipa-Perú); c. Curahuara de Carangas (Oruro-Bolivia) y d. Entre Ríos (Tarija-Bolivia).

---

<sup>19</sup> Es importante recordar que el enfoque es aplicado desde hace más de cinco años, pero bajo el liderazgo y operación directa de los técnicos asociados al Programa DTR-IC, mas no existía hasta el momento un método explícito y sistemático para operar el enfoque.

En cada uno de estos territorios se impulsó la conformación de coaliciones territoriales interesadas en promover el desarrollo rural a través del uso de activos culturales. Junto con estas coaliciones se desarrollaron estrategias y se llevaron adelante acciones concretas que están promoviendo servicios innovadores y la generación de productos locales basados en la IC<sup>20</sup>.

A través de la creación, soporte y desarrollo de coaliciones territoriales se logra: que los actores armonicen sus intereses; se realice la movilización coordinada de recursos y se genere conocimiento nuevo sobre cómo llevar adelante actividades de desarrollo con identidad cultural. Este es un elemento crítico del éxito del enfoque: su capacidad de movilizar actores, promover la acción colectiva hacia un objetivo concreto y compartido. En el box 31 se describe cómo se está desarrollando la coalición del valle central de Tarija.

#### **Box 31. Coalición del valle central de Tarija (Uriondo, San Lorenzo)**

En Uriondo y San Lorenzo, pequeñas asociaciones privadas de turismo están impulsando la creación de la “Organización de Gestión de Destino Tarija”, que aglutina a 17 actores públicos y privados, incluidos los Gobiernos Municipales de Uriondo, San Lorenzo y el gobierno departamental. También se han generado alianzas con sectores empresariales (por ejemplo impulsando un proyecto para construir un parque turístico financiado por corporaciones privadas como SOBOCE).

De la misma forma, la coalición del valle central de Tarija se ha conectado con la Sociedad Peruana de Gastronomía para impulsar esta actividad en el territorio, a través de la Primera Feria de Gastronomía de Tarija. Los actores que participaron en esta feria hacen parte de un movimiento gastronómico nacional.

Las estrategias articuladoras son el instrumento que permite que las coaliciones organicen sus acciones para lograr sus objetivos. Estas estrategias se basan en la identificación y apoyo al desarrollo de una serie de productos y servicios “cargados” de identidad cultural y/o natural. Es decir que estos productos o servicios tienen ciertas características únicas y directamente asociadas a la cultura de su territorio de origen, que las identifican con éste; son estas características las que les dan un valor agregado.

La estrategia articuladora vincula, conecta y armoniza distintas iniciativas destinadas a valorizar, potenciar y consolidar esos productos y servicios, de manera que se conviertan en alternativas económicas viables para la población rural. En el box 32 se encuentra una breve

<sup>20</sup> En los siguientes links se encuentran las estrategias articuladoras de los territorios donde la ruta crítico-metodológica fue aplicada. Estrategia articuladora de Lari y Sibayo- Link:

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=70%3Aestrategia-articuladora-de-desarrollo-territorial-rural-con-identidad-cultural-de-lari-y-sibayo-valle-del-colca-peru>

Estrategia articuladora del valle central de Tarija – Link:

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=70%3Aestrategia-articuladora-de-desarrollo-territorial-rural-con-identidad-cultural-de-lari-y-sibayo-valle-del-colca-peru>

descripción de los elementos de una estrategia articuladora y un ejemplo de la estrategia articuladora que está siendo implementada en los valles centrales de Tarija.

### **Box 32. Estrategia articuladora del valle central de Tarija**

Las estrategias articuladoras de DTR-IC se formulan a través de los siguientes pasos:

- Identificación de las iniciativas de valorización de activos culturales y naturales.
- Análisis de las potencialidades y limitaciones de dichas iniciativas.
- Formulación de ejes estratégicos que aglutinen coherentemente el conjunto de iniciativas.
- Elaboración de una agenda consensuada y un plan de implementación.
- La estrategia articuladora del valle central de Tarija se basa en la valorización de la diversidad cultural y valorización de la uva de mesa, vinos y singanis

#### ***Valorización de la diversidad biocultural***

Este componente se basa en la valorización de la diversidad del territorio y se articula en torno a una “canasta” de bienes y servicios vinculados al turismo.

Busca integrar y dinamizar las iniciativas relacionadas con las potencialidades del Valle Central de Tarija:

- Calidad humana (simpatía y hospitalidad de los habitantes, seguridad).
- Vinos y singanis, vinculados a una oferta con IC y productos gourmet y uva de mesa, miel, quesos y jamones.
- Gastronomía tradicional y contemporánea basada en productos del territorio y repostería (pan, rosquetes, hojarasca empanadas de lacayote).
- Patrimonio material (arquitectónico, artístico, arqueológico, paleontológico).
- Diversidad natural, clima y paisaje.
- Patrimonio inmaterial (tradiciones, fiesta, historia, danza y música).

A partir de las iniciativas de valorización en curso, se plantea una mayor articulación urbano-rural, el impulso a circuitos articulados de mayor permanencia y calidad y la generación de ingresos de en el conjunto del territorio. Por otro lado, se propone articular el Valle Central a otros territorios potenciales como Entre Ríos y Bermejo.

#### ***Valorización de la uva de mesa, vinos y singanis (Moscatel de Alejandría)***

Este componente está centrado en la valorización de la uva como producto específico y su principal derivado, el singani. se basa en la gestión sostenible de los recursos naturales y la producción al interior las comunidades productoras y de los emprendimientos privados.

Esta iniciativa busca continuar el proceso ya iniciado de fortalecimiento y valorización de la viticultura tarijeña a partir de tres pilares: la altitud (la condición de los viñedos más altos del mundo) como potencial aprovechable; la identidad con una variedad emblemática para Bolivia (Moscatel de Alejandría) y el reposicionamiento del singani tarijeño como la primera bebida nacional a partir de su Denominación de Origen.





Además de hacer explícito en enfoque DTR-IC en la forma de una ruta crítica, el proyecto apoyado por el PEIR realizó estudios profundos sobre la aplicación del enfoque. Se hicieron dos estudios de sistematización: uno en el valle central de Tarija-Bolivia, donde se estudiaron 10 emprendimientos basados en identidad cultural y otro en Lari y Sibayo-Perú, donde se estudiaron 14 emprendimientos<sup>21</sup>.

Estos estudios evidenciaron que los emprendimientos basados en identidad cultural incrementan significativamente los ingresos de las familias involucradas y, el apoyar la creación, desarrollo y sostenibilidad de estos emprendimientos puede contribuir al desarrollo económico del territorio. En el box 33 se muestra parte de la evidencia generada para el caso del valle central de Tarija-Bolivia.

### **Box 33. Sistematización en el valle central de Tarija-Bolivia**

Los casos estudiados en Valle Central de Tarija nos muestran que en los últimos 10 años, los emprendimientos analizados multiplicaron sus ingresos en aproximadamente 10.5 veces. El ingreso mensual actual promedio es de USD 1.181 que es significativamente mayor que el salario mínimo nacional USD 144 (Bs. 1.000) o, por ejemplo, que la remuneración media nominal de un cargo directivo urbano del sector público que alcanza a USD 821.

Además, se logró reducir la estacionalidad de los ingresos durante el año. Para los productores los meses de bajos ingresos cayeron de 3.5 a 1 mes, y para los prestadores de servicios turísticos, de 7 a 3 (en los meses de bajos ingresos).

Particularmente en los últimos cinco años, el 60% de los productores ha creado empleos directos permanentes (fuera del núcleo familiar), a excepción de los comerciantes (que sólo lo hacen eventualmente). Todos los productores, con excepción de uno, se dedican de manera exclusiva a sus emprendimientos (no realizan otras actividades).

El incremento de los ingresos está relacionado con:

- El incremento de la demanda de productos con IC (local y nacional).
- La mejora de la imagen de los productos tarijeños (de vino, queso y jamón) al nivel nacional. iii. El crecimiento del turismo, principalmente nacional y de Argentina.
- Una mejor adecuación de la oferta de bienes y servicios con IC, en función a los requerimientos de la demanda, principalmente en términos de los productos (mejores empaques, etiquetas, etc.); plaza (mejor ubicación de la oferta, nuevas tiendas, etc.); una mejor promoción y la disminución de la estacionalidad.

<sup>21</sup> Los estudios de sistematización de Tarija-Bolivia pueden encontrarse en <http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/5-2-estudios-de-caso-innovaciones-rurales?download=61%3Ainnovacion-para-el-desarrollo-territorial-rural-con-identidad-cultural-la-experiencia-del-valle-central-de-tarija> Los estudios de sistematización de Lari y Sibayo se encuentran en: <http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=60%3A-innovacion-para-el-desarrollo-territorial-rural-con-identidad-cultural-la-experiencia-de-sibayo-en-el-valle-del-colca->



La evidencia generada por estos estudios de sistematización despertó el interés de tomadores de decisión a nivel local y nacional. Por ejemplo, la gobernación de Tarija se interesó en aplicar el enfoque en todo el departamento y, para ello, desarrolló el Plan Departamental de Turismo Basado en el Enfoque DTR-IC. El PEIR proveyó asistencia técnica para el diseño de este plan.

El enfoque también generó interés a nivel regional. La CAN ha incluido los principios del enfoque desarrollado por DTR-IC/Rimisp como parte de su estrategia regional de desarrollo territorial rural.

En ese sentido, el Proyecto Valor IC ha contribuido a la formulación de un programa regional financiado con fondos de la Fundación FORD y un grupo de otros socios y donantes. Este Programa es parte de un proceso en marcha de soporte de la Ford al DTR-IC/Rimisp.

La consideración del enfoque en las políticas regionales de la CAN y el programa regional que se implementará a partir de este año, representa un importante avance cualitativo: pone el enfoque de DTR-IC en el panorama regional y transcontinental. En el box 34 se describe brevemente este programa regional.

#### **Box 34. Objetivos del programa regional**

El Programa tiene como objetivo continuar con el escalamiento del enfoque de Desarrollo Territorial con identidad cultural, a través del impulso de dinámicas territoriales sostenibles e inclusivas, contribuyendo a un proceso de empoderamiento de poblaciones rurales latinoamericanas con menores oportunidades. Para ello realizará las siguientes acciones:

- A través de una adopción más amplia de enfoques y prácticas de desarrollo territorial con identidad cultural, fortalecerá las redes de actores que sean necesarias para impulsar procesos de incidencia en la acción pública que impliquen cambios sustantivos,
- Impulsará procesos sistemáticos de expansión de capacidades, orientados a formar una masa crítica de actores que puedan aplicar el enfoque en territorios específicos, encontrando soluciones adecuadas en distintos contextos territoriales y políticos.
- Estimulará un tejido empresarial innovador vinculado a procesos, productos y servicios basados en la identidad cultural.

El Programa tiene una estrategia de financiamiento "multinivel" que incluye distintos tipos de socios y gestión de recursos.

#### **Value for the money**

- La inversión en este proyecto fue de \$ 234.000 CAD proveniente del PEIR. El Proyecto Valor IC en concreto logró llevar este enfoque a escalas mayores de la siguiente manera:

- De ser un enfoque implícito, conocido por técnicos e investigadores del DTR-IC/Rimisp, a una metodología más explícita, con pasos sistemáticos y probados en campo.
- De tener constataciones preliminares de su efectividad, a tener evidencia empírica de sus efectos en territorios rurales.
- De una iniciativa interesante, pero focalizada en unas pocas localidades rurales, a un programa regional, con un alcance masivo y con la posibilidad de lograr efectos a gran escala.
- Cinco nuevos territorios tienen estrategias de desarrollo territorial rural con identidad cultural desarrollados y en proceso de implementación.

#### 4. Incubadoras NESsT: Escalando innovaciones basadas en tecnología

La tecnología puede cambiar la vida de los habitantes rurales, puede incrementar la productividad de los recursos, hacer el trabajo más fácil y mejorar las condiciones de vida de las familias rurales. Cuando el conocimiento local se combina con tecnologías efectivas, se generan soluciones relevantes y adecuadas a las realidades locales (Friis-Hansen & Egelyng, 2006).

Las innovaciones locales de base tecnológica son particularmente útiles en lugares donde las opciones son restringidas y limitan la posibilidad de que tecnologías sofisticadas y demandantes de recursos específicos funcionen. En la región existen muchos inventos locales: máquinas, variedades de cultivos, prácticas y métodos, tanto en la agricultura como en otras actividades económicas no agrícolas. Si es que logran perfeccionarse, mezclándose con tecnología y si es que logran diseminarse a través de actividades emprendedoras, estas soluciones podrían tener impactos en escalas más allá de lo local. En el box 35 se presenta un ejemplo de innovación de base tecnológica que está siendo apoyada por NESsT.

Sin embargo, como ocurre frecuentemente con las innovaciones tecnológicas que no son el resultado de procesos formales de investigación, éstas enfrentan varios problemas a la hora de querer expandir su uso, perfeccionarlas y llegar a escalas mayores. Estas innovaciones nacen en mercados pequeños y de poco valor, por lo cual, desde un estado de prototipo deben competir ferozmente, por la escasa demanda que existe.

Los innovadores y emprendedores interesados en llevar sus innovaciones locales a escalas mayores enfrentan varios problemas: tienen poco acceso a fuentes de información y conocimiento especializado; para sostener sus emprendimientos de forma inicial, el acceso a recursos financieros es escaso y muy caro; y la posibilidad de mejorar sus capacidades técnicas y de manejo empresarial son limitadas.

**Box 35. Soluciones prácticas**

En los Andes, la papa seca congelada es uno de los alimentos básicos más importantes. Las técnicas tradicionales de producción de este alimento involucran el congelado de la papa en agua fría y el pisado de ésta en agua congelada, a fin de quitar la cáscara. Esta es una tarea muy difícil y dura, principalmente ejecutada por mujeres.

En Apurímac-Perú, un innovador local desarrolló una máquina que pela las papas congeladas. La máquina combina formas tradicionales de producción –basadas en conocimiento local– con tecnología moderna de procesamiento de alimentos. Esta innovación está en una etapa piloto, el prototipo está siendo probado y refinado y dentro de poco entrará en una etapa de expansión comercial.



En Perú desde el año 2007, NESsT implementa acciones de apoyo al desarrollo de empresas de base tecnológica. Este modelo provee apoyo financiero, de formación de capacidades y de vinculación con centros de tecnología, a innovadores y emprendedores locales que han desarrollado innovaciones de base tecnológica que a nivel de prototipo, han mostrado ser efectivas.

Por otra parte, el modelo contribuye a la construcción de “ecosistemas” organizacionales e institucionales donde se desarrollan las innovaciones de base tecnológica, promoviendo la articulación de actores públicos y privados (universidad, empresa y gobierno) para mejorar las condiciones en las que estas innovaciones se crean y se desarrollan.

El modelo de NESsT ha sido efectivo en el proceso de incubamiento de nuevas iniciativas y emprendimientos que involucran tecnología. Gracias al soporte de este modelo, una cantidad importante de innovaciones tecnológicas se crean y se desarrollan hasta la fase comercial experimental. Sin embargo, se ha visto que los emprendimientos que llegan a esta fase y ya no cuentan con el apoyo del modelo, a la hora de ampliarse a una escala comercial, se encuentran con grandes limitaciones (Harman & González, 2012).

- Luego de pasar por una fase de incubación ¿Cuáles son las formas más adecuadas para que innovaciones locales de base tecnológica puedan ser llevadas a una escala mayor?

- A fin de promover la innovación en áreas rurales de Latinoamérica ¿Cómo se pueden desarrollar y fortalecer contextos auspiciosos y mecanismos de soporte para...?

- A fin de ampliar sus efectos ¿Cómo se puede llevar el modelo de apoyo a innovaciones de base tecnológica de NESsT, a otros contextos y localidades?

NESsT, junto con una amplia red de socios en Perú, el apoyo del PEIR y la Fundación Lemelson han identificado nuevas estrategias y enfoques para escalar innovaciones locales de base tecnológica y aplicarlas para expandirlas en Perú. A la vez, han investigado cómo los mecanismos de soporte para innovaciones de base tecnológica, desarrollados por NESsT, pueden mejorarse y adaptarse para alcanzar escalas nacionales y regionales en Perú, Ecuador y Brasil.

Existen casos de innovaciones de base tecnológica que han logrado escalar exitosamente, como punto de partida, el Proyecto se propuso aprender de estos casos. Para esto, estudió 20 casos de innovaciones de base tecnológica en Latinoamérica que lograron escalar a través del desarrollo empresarial<sup>22</sup>. El estudio encontró 26 buenas prácticas que permiten que una innovación de base tecnológica incremente su escala.

Estas buenas prácticas tienen que ver con: las características emprendedoras del innovador respecto a la innovación, la forma en que organiza su emprendimiento y su capacidad para aprender, innovar y vincularse a su entorno. En el box 36 se describen estas buenas prácticas.

#### **Box 36. Buenas prácticas para el escalamiento de innovaciones de base tecnológica**

Las Buenas Prácticas para el Escalamiento (BPE) son un conjunto coherente de acciones que permiten que un emprendedor o innovador tecnológico amplíe la escala de su emprendimiento en un contexto determinado. Se espera que a través de estas BPE otros innovadores que trabajan en contextos similares, logren los mismos resultados.

##### ***Buenas prácticas en relación con las características emprendedoras del innovador***

- Innovar e investigar constantemente “producto fabricado deja de ser innovación”.
- Tener y mantener la capacidad emprendedora.
- Mejorar las capacidades técnicas.
- Ver las dificultades como oportunidades.
- Mantener contacto y retroalimentación con los clientes.

##### ***Buenas prácticas con respecto a la innovación***

- Adaptar las innovaciones a las necesidades locales.
- Diversificar las innovaciones.
- Innovar con tecnología limpia.
- Obtener certificaciones.
- Contar con servicio posventa.
- Incrementar la calidad del producto.

##### ***Buenas prácticas con respecto a la organización del emprendimiento***

- Generar alianzas estratégica y sociedades.
- Motivar al equipo de trabajo incentivando la innovación y creatividad.
- Capacitar constantemente al equipo de trabajo y al mismo innovador.
- Contar con un equipo multidisciplinario.
- Realizar estudios de mercado.

<sup>22</sup> En el siguiente link se encuentra el estudio completo sobre buenas practicas para el escalamiento de innovaciones de base tecnológica

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/resultados?download=3%3Abuenas-practicas-para-el-escalamiento-de-innovaciones-tecnologicas-en-america-latina-neest-version-final>

- Contar con una empresa estructurada.
- Reinvertir en investigación y desarrollo.
- Hacer publicidad y marketing.
- Buscar formas de financiamiento.
- Contar con redes de contacto y cooperación.
- Ofrecer formas de financiamiento a los clientes.
- Implementar canales eficientes de distribución y comercialización.

***Buenas prácticas respecto al entorno***

- Analizar el contexto socio-cultural y ambiental.
- Aprender y aplicar buenas prácticas de otros innovadores.
- Buscar modelos de apoyo.
- Participar en concursos y ferias especializadas.

A partir de los hallazgos en este estudio, NESsT desarrolló una aproximación metodológica específica<sup>23</sup> para apoyar el escalamiento de innovaciones de base tecnológica que habían pasado exitosamente por una fase de incubación.

Esta metodología propone un proceso de selección basado en criterios objetivos y al mismo tiempo una serie de estrategias, líneas de trabajo y actividades específicas para iniciar un proceso de escalamiento, considerando las buenas prácticas identificadas en la investigación previa.

En términos generales, la metodología consta de cuatro pasos: la identificación de innovaciones de base tecnológica que están listas para escalar, la definición de una estrategia de escalamiento adecuada al tipo de innovación y a las condiciones del contexto, la selección de un modelo de negocio adecuado para lograr los objetivos de escalamiento y finalmente, la adopción e implementación de buenas prácticas que son relevantes para el caso específico. En el box 37 se muestran algunos detalles adicionales de esta metodología.

**Box 37. Pasos de la metodología para promover el escalamiento de innovaciones de base tecnológica**

***Paso 1. Seleccionar innovaciones de base tecnológica ya incubadas, que cumplan con las siguientes condiciones mínimas:***

- Potencial competitivo y de mercado: Se refiere al uso de una innovación tecnológica y su potencial de diversificación para generar nuevas tecnologías.
- Innovador y equipo consolidado y con gran interés en escalar: Se requiere tener un equipo motivado y dispuesto a capacitarse o a fortalecer sus capacidades para el escalamiento. Debe estar presente un claro y explícito interés por escalar y estar conscientes de los desafíos y riesgos que implica el proceso.
- Un modelo de negocio que funciona: La empresa de base tecnológica debe tener no sólo conocimiento del mercado, sino un modelo de negocios que esté mostrando resultados positivos en cuanto a su situación en el mercado.

***Paso 2. Seleccionar una estrategia de escalamiento:***

<sup>23</sup> La propuesta metodológica completa se puede encontrar en el siguiente Link:

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/8-5-metodologias?download=74%3A-aproximacion-metodologica-para-el-escalamiento-de-innovaciones-de-base-tecnologica->

- Multiplicación: Alcanzar un mayor número de usuarios de la innovación tecnológica y/o los productos y servicios derivados de ella.
- Expansión: Llevar la innovación tecnológica a otros espacios geográficos.
- Diversificación: Generar innovaciones complementarias o adicionales.

**Paso 3. Seleccionar un modelo de negocio adecuado al tipo de innovación y al tipo de estrategia de escalamiento seleccionada:**

- Crecimiento empresarial.
- Franquicia.
- Pago por uso.
- Canales de distribución compartidos.
- Licenciamiento de derechos.
- Joint venture.

**Paso 4. Identificación de buenas prácticas relevantes y aplicación/adopción de estas buenas prácticas:**

- Relacionadas con características de la innovación.
- Relacionadas con las características de la organización.
- Relacionadas con la forma de relacionamiento con su entorno.

Esta metodología representa una extensión y complementación del modelo de apoyo que NESST viene utilizando hasta el momento. La metodología fue aplicada exitosamente con tres emprendimientos de innovación de base tecnológica que habían pasado por un periodo de incubación empresarial. En el box 38 se encuentra una descripción de las empresas.

**Box 38. Innovaciones que están escalando apoyadas a través de la nueva metodología de escalamiento de NESST**

**INGENIMED S.A.C**  
Sandro Gamarra  
Félix Mamani  
Luis Jiménez

Equipo de fototerapia de luz azul llamado “NEOLED”, Permite brindar un tratamiento adecuado en la atención de pacientes neonatos con ictericia.



**KOYLLOR E.I.R.L**  
Mario Endara  
Hernán Lipa

Cocina rural ecológica (CRE), permite eliminar el humo al interior de la vivienda y al mismo tiempo permite tener un proceso de cocción más efectivo.





INNOVA  
MAGRINI S.A.C  
Nicasio  
Uñapillco

Máquina trilladora de cereales andinos adaptada a los terrenos agrícolas andinos, tiene una alta productividad (100 kg/hora) y buena calidad de grano (limpio y de 0,8 mm de diámetro).



Una descripción más detallada de estas y otras innovaciones de base tecnológica, pueden encontrarse en: <http://infoandina.org/sites/default/files/recursos/peruinovadores.pdf>

Estos emprendimientos están incrementando la escala de sus actividades empresariales, y con ello el efecto de las innovaciones de base tecnológica que desarrollaron. Para esto han seleccionado estrategias de escalamiento y diseñaron modelos de negocio específicos que les permiten alcanzar un mayor número de usuarios de tecnologías y al mismo tiempo garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa.

A fin de enriquecer y refinar la metodología diseñada y aplicada a estos tres casos, de forma que ésta pueda realmente ser efectiva en una escala nacional y regional, el Proyecto realizó una investigación sobre el funcionamiento y la efectividad de otros modelos de apoyo a innovadores y emprendedores que existen en la región<sup>24</sup>.

Se analizaron 18 casos de modelos de apoyo al emprendimiento e innovación tecnológica. Como resultado se identificaron varias recomendaciones para escalar que fueron implementadas por modelos de apoyo en América Latina (ver box 39).

#### **Box 39. Algunas recomendaciones para implementar modelos de apoyo a emprendedores más relevantes**

- Crear programas o áreas de atención específicos para cada tipo de emprendimiento y en las diferentes etapas de desarrollo en que se encuentren.
- Proveer servicios no financieros y financieros específicos para cada segmento de emprendedores o innovadores.
- Buscar nuevas y mejores metodologías de capacitación y asesoría, haciendo un acompañamiento cercano a los emprendedores.

<sup>24</sup> El estudio completo sobre estos modelos de apoyo se puede encontrar en el siguiente link: <http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=65%3Abuenas-practicas-para-el-escalamiento-de-modelos-latinoamericanos-de-apoyo-a-la-innovacion-y-el-emprendimiento>



- Seleccionar proyectos que contribuyan al desarrollo sostenible de la economía de su región, pero que al mismo tiempo tengan potencial de alto crecimiento.
- Fortalecimiento institucional: Mejorar su infraestructura física, optimizar el capital social de la institución, etc.
- Adoptar metodologías de gestión y apoyo al emprendimiento, tomando otras experiencias ya probadas.
- Compartir y transferir la metodología de apoyo a otras instituciones.
- Establecer redes y contactos con otros servicios, organizaciones e instituciones que apoyan a emprendedores.

Para lograr escalar el modelo de apoyo de NESsT a otras zonas y espacios institucionales, fue necesario estudiar el contexto de estos potenciales lugares donde el modelo podría ser expandido. Para ello se realizó una investigación en Perú, Ecuador y el Noreste de Brasil como potenciales espacios para llevar el modelo NESsT a escalas mayores.

En estas localidades se investigó en qué medida están satisfechas las demandas por tecnología en dos sectores de impacto: (i) acceso a servicios básicos en población rural y (ii) mejora de actividades productivas desarrolladas en ámbitos rurales en los territorios mencionados. Asimismo, se analizó el funcionamiento de los mercados de servicios especializados para la innovación, a fin de encontrar oportunidades donde el modelo de NESsT pueda ser útil<sup>25</sup>. Estos estudios permitieron definir de forma precisa la estrategia de ampliación de las operaciones de NESsT en la región.

### Value for the money

- Este proyecto contó con \$ 264.100 CAD de fondos del PEIR. Con estos recursos, NESsT y sus socios lograron:
- Llevar a escalas empresariales tres innovaciones de base tecnológica en Perú, con gran potencial de impacto social.
- Identificar las buenas prácticas para escalar innovaciones de base tecnológica, basadas en experiencias concretas en la región.

<sup>25</sup> Estos estudios pueden encontrarse en los siguientes links: Sistema de innovación en Perú <http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=68%3Aestudio-sobre-el-sistema-de-innovacion-en-peru-analisis-de-la-oferta-y-demanda-por-tecnologia-en-ambitos-rurales>- Sistema de innovación en Ecuador - <http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=66%3Asistema-nacional-de-innovacion-en-ecuador-oferta-y-demanda-por-tecnologia> Sistema de innovación en el noreste de Brasil <http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=67%3Asistema-nacional-de-innovacion-en-brasil-y-particularidades-del-sistema-regional-en-el-noreste-oferta-y-demanda-por-tecnologia-en-ambitos-rurales>

- Identificar recomendaciones para implementar modelos de apoyo al escalamiento de innovaciones rurales, a partir del análisis de distintos modelos de apoyo.
- Diseñar e implementar una estrategia para llevar el modelo de apoyo a innovadores de base tecnológica de NESsT a una escala regional.
- Los resultados de investigación generados por este proyecto serán presentados en el Social Enterprise World Forum 2012 , que será co-organizado por NESsT.

## 5. Sociedades de Transformación Rural: Escalando un modelo de organización de capital riesgo con pequeños productores rurales

En las localidades rurales empobrecidas de Latinoamérica, la falta de capital para inversiones productivas –agrícolas y no agrícolas- por mucho tiempo ha sido una enorme limitación para el desarrollo y la diversificación de las economías rurales.

En épocas recientes, el micro-crédito (en diversas formas y modalidades) fue utilizado como alternativa para lograr que las iniciativas productivas rurales accedan a recursos de capital. Se trabajó para que estas iniciativas, particularmente aquellas desarrolladas e impulsadas por pequeños productores rurales en la forma de cooperativas rurales, asociaciones de productores y pequeñas empresas agropecuarias, empresas de servicios y emprendimientos turísticos, puedan contar con recursos económicos (Nogales, Córdova, Galindo, & García, 2012).

Sin embargo, el alto costo financiero de operar en medios rurales y el riesgo que implica el préstamo de dinero a pequeños productores rurales, hizo que los intereses a los que estos créditos estaban accesibles, fueran imposibles de cubrir, especialmente con las utilidades generadas por los negocios rurales en mercados poco competitivos. El microcrédito no resolvió el problema de la falta de capital para emprendimientos rurales y, en muchos casos ha exacerbado la inequidad entre pobladores rurales y urbanos y entre familias con activos y aquellas familias pobres (Morales, 2007).

Además de la falta de capital para inversiones, estos emprendimientos tuvieron grandes limitaciones para vincularse a mercados competitivos, más allá de los mercados locales y por ello, muchas de estas iniciativas con un claro potencial de negocio, se vieron atrapadas en mercados pequeños, de bajo valor e inestables.

En la región se han ensayado distintos mecanismos para lograr que las cooperativas, asociaciones de productores y pequeñas empresas rurales puedan, por una parte,

capitalizarse sin necesidad de incurrir en costos financieros excesivos y, por otra, conectarse a mercados competitivos. Entre estos mecanismos, el más utilizado fue la agricultura de contrato, bajo distintas modalidades Sin embargo, las experiencias que se han sostenido en el tiempo han sido pocas, principalmente debido a la emergencia de problemas de coordinación y gobernabilidad del arreglo contractual (Paz (b) & Montenegro).

En Chuquisaca-Bolivia se ha desarrollado una experiencia de asociación de negocios entre cooperativas y asociaciones de productores con empresarios privados, empresas agroindustriales, ONGs prestadoras de servicios y socios capitalizadores<sup>26</sup>. La experiencia ha logrado que los productores tengan las condiciones para producir a la escala y con la calidad necesaria para llegar a mercados de alto valor y, por otra parte les ha permitido acceder a diversos servicios y beneficios, asistencia técnica, etc. Los productores son auténticos socios del emprendimiento y como tales, se benefician del reparto de utilidades.

A partir de esta experiencia, CIDRE, junto con la Fundación Valles y la Universidad Privada Boliviana se han interesado en este modelo y, con apoyo del PEIR ha concebido y explicitado un modelo de asociación empresarial rural –denominado Sociedades de Transformación Rural- que se aplicó a un número considerable de empresas rurales e inclusive ha logrado incidir en las políticas nacionales de inversión pública.

Las Sociedades de Transformación Rural (STR), consisten en la conformación de sociedades entre micro, pequeñas y medianas empresas del área rural (agrícolas y agroindustriales, pero también de servicios y de turismo), e inversionistas privados con el fin de ampliar o crear empresas que generen mayor valor agregado a los productos de origen rural y que además se desenvuelvan bajo un enfoque de empresas socialmente responsables que, además de réditos financieros, generen beneficios sociales. Las STR constituyen un nuevo género de empresas en Bolivia, pues permiten la conjunción entre generación de riqueza y beneficios sociales de inversiones a riesgo compartido.

CIDRE ha estimado que en Bolivia existen aproximadamente 200 asociaciones y cooperativas que podrían establecer sociedades de transformación rural con inversionistas privados y la demanda de inversión estimada es de aproximadamente 100 millones de dólares.

Para lograr que el modelo de STR se haga extensivo, CIDRE y los socios del Proyecto tuvieron que hacer frente a dos problemas importantes: en primer lugar, desarrollar instrumentos de evaluación de riesgo específicos para este nuevo tipo de arreglo empresarial, que permitan medir los riesgos y beneficios de una sociedad de riesgo compartido que tiene tanto objetivos de generación de utilidades, como de generación de beneficios sociales. En segundo lugar, el Proyecto tuvo que incidir en la normativa de inversión privada y pública del país, a fin de que

---

<sup>26</sup> El modelo evolucionó a partir de iniciativas de SOCODEVI, AGROCENTRAL y la Fundación Valles.

recursos de inversionistas privados pudieran ser aplicados de forma legal a las sociedades de transformación rural.

Como un primer paso, se investigaron las causas por las que el sector público y privado no impulsan el desarrollo rural en Bolivia<sup>27</sup>. Como resultado de este estudio, se encontraron los factores de política pública que, de forma histórica incidieron negativamente en el flujo de capitales de inversión al área rural de Bolivia (box 40).

**Box 40. Factores que inciden en el flujo de capitales de inversión en el área rural: el caso de inversiones responsables de riesgo compartido**

En Bolivia, las inversiones responsables a riesgo compartido, en las que el inversor asume riesgos a la par del receptor de fondos y participa pro-activamente de la gestión del emprendimiento, pueden ser un mecanismo altamente efectivo para llevar inversiones privadas al área rural, para ello es necesario que:

- Los inversores dispongan de herramientas objetivas y robustas para evaluar los riesgos de esta inversión.
- El marco normativo vigente sea complementado para favorecer el escalamiento de este tipo de inversiones.
- Se generen y difundan más experiencias exitosas de inversiones rentables y socialmente responsables, a fin de atraer un contingente cada vez más amplio de inversores interesados en esta práctica.

Con el apoyo del PEIR, se desarrolló una metodología que permite analizar el riesgo de estas empresas<sup>28</sup>. Gracias a esta metodología de escalamiento, un inversionista se encuentra frente a una gama de potenciales inversiones, y puede seleccionar las mejores oportunidades de inversión, identificando los menores niveles de riesgo.

La metodología fue aplicada de forma experimental en 53 cooperativas, asociaciones y pequeñas empresas rurales en cinco departamentos de Bolivia: el 36% provenían de áreas peri-urbanas, principalmente asociaciones de agroindustriales y transformadores de alimentos y el 64% de áreas rurales, principalmente productores agrícolas<sup>29</sup>.

La metodología pudo medir exitosamente los riesgos en asociaciones y cooperativas que se dedican tanto a la transformación y exportación agroindustrial, como en aquellos que trabajan

<sup>27</sup> En el siguiente link se encuentran los resultados de esta investigación.

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=30%3Aidesarrollo-economico-inclusivo-a-traves-del-sistema-financiero-una-revision-analitica-del-caso-boliviano->

<sup>28</sup> En el siguiente link se encuentra descrita la metodología, así como el proceso de su diseño y validación en campo.  
<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=31%3Amediendo-el-riesgo-de-inversion-en-emprendimientos-rurales-sentando-bases-para-potenciar-inversiones-responsables-a-riesgo-compartido-en-bolivia->

<sup>29</sup> Los resultados de la aplicación de la metodología pueden encontrarse en el siguiente link:

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=32%3Ahacia-la-creacion-de-sociedades-de-transformacion-rural-promoviendo-desarrollo-sostenible-en-bolivia>

para fortalecer la seguridad alimentaria y los mercados internos, con productos como cacao, haba, papa, ají, maní, quinua, maíz, especias y condimentos y cereales andinos. Es importante hacer notar que estas iniciativas operan en condiciones distintas a las de emprendimientos formales; operan en condiciones precarias y con sistemas de información interna y externa deficientes.

Para siete de estas empresas se elaboraron planes de inversión para promover sociedades empresariales rurales. Estos planes muestran que se podrían lograr importantes impactos económicos y sociales, pues a través del establecimiento de STR se generan empleos adicionales directos; se provee de materias primas beneficiando a familias campesinas que las producen; se generan valor económico agregado de forma sostenible. La aplicación de la herramienta evidenció que las STR podrían ofrecer una rentabilidad similar a otras inversiones de riesgo equivalente en el sistema financiero boliviano.

La normativa de inversiones de capital en Bolivia impide que inversionistas privados realicen inversiones de riesgo compartido en empresas, cooperativas y asociaciones que no estén cotizando acciones en la bolsa. Esto representa una limitante crítica para el escalamiento del modelo de sociedades de transformación rural (García & Tejada, 2011).

A fin de encontrar un camino alternativo, que permita la operación de las STR, el Proyecto desarrolló un profundo estudio de legislación comparativa<sup>30</sup> y, a partir de este estudio generó una propuesta de política pública para que la modalidad de inversiones en STR sea una nueva manera –legalmente aceptada, normada y regulada por las instancias públicas nacionales– de invertir en empresas rurales.

El equipo de investigadores, utilizando la evidencia generada durante la aplicación experimental de la metodología para medir riesgos y la evidencia generada en el estudio de legislación comparativa, de forma directa con ministros de la Presidencia, de Economía y Finanzas Públicas, la Comisión de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa, Presidente del Banco Central de Bolivia, Directora Ejecutiva de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, Director del Mercado de Valores de la Autoridad de Supervisión Financiera y la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia.

Este trabajo colectivo de incidencia pública resultó en una propuesta de legislación (un proyecto de ley) concreta<sup>31</sup>, que fue presentada la presidente del Estado Plurinacional de Bolivia y esta siendo considerada en el congreso (ver box 41).

---

<sup>30</sup> Este estudio se puede encontrar en el siguiente link:

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=35%3AAnalisis-de-los-tipos-societarios-y-asociativos-existentes-en-bolivia-para-viabilizar-la-inversion-de-capital-riesgo>

<sup>31</sup> la propuesta de ley se encuentra en el siguiente link:

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=34%3AAnteproyecto-fondos-de-inversion-para-el-desarrollo>

**Box. 41. Reacciones de tomadores de decisión y autoridades durante la experiencia de incidencia en la política de inversiones privada y públicas en Bolivia**

- La mayoría de los actores económicos rurales tienen acceso muy limitado a financiación; pero gracias a esta nueva norma, se podrá revertir esa situación. El mercado de valores boliviano tiene un desarrollo incipiente, pues la ley que aprueba la regulación de este servicio financiero es reciente y a éste sólo se hallan inscritas 32 empresas de diferentes sectores de la economía y 19 entidades financieras. Banco Central.
- Gracias a la propuesta desarrollada por el proyecto, cientos de PyMES y asociaciones de productores que no pueden acceder a recursos por falta de garantías o elevados intereses, podrán acceder a financiamiento a través del mercado de valores. Pues debido a que las PyMES no tienen calificación de riesgo, antes les era imposible acceder a capital a través de la Bolsa Boliviana de Valores. Ministerio de Finanzas.
- La Ley de Pensiones de Bolivia obliga a destinar hasta un 5% de los recursos para jubilación en PyMES no inscritas en el registro del mercado de valores. Esta coyuntura es apropiada para promover el Anteproyecto, que podría constituirse en la norma que reglamente la ley de pensiones y potencie las PyMES con aportes de capital de inversionistas institucionales. Ministerio de Finanzas.
- El Proyecto está impulsando la constitución de "sociedades de inversión para el desarrollo", como una nueva generación de entidades financieras que canalicen recursos hacia las PyMES y participen minoritaria y temporalmente en la estructura de estas empresas y organizaciones de pequeños productores agropecuarios. CIDRE
- Si se aprueba el Anteproyecto, el sistema financiero boliviano beneficiaría mucho el desarrollo económico de pequeñas empresas rurales; con impactos tan importantes como los que, en su momento, tuvo el micro crédito, donde amplios sectores marginados de la población pudieron acceder a recursos financieros. CIDRE

A fin de continuar con las investigaciones en este campo, la UPB contactó a la Universidad de Carleton que estudia inversiones socialmente responsables; y con la Universidad de Laval que realiza investigaciones sobre tecnologías agroindustriales de punta. Con estas actividades se consolidan relaciones para desarrollar un programa cooperativo en el mediano plazo.

El CIDRE, como una entidad privada de inversión (una ONGs Financiera) está apoyando el desarrollo de una entidad de inversiones que canalice los recursos de inversionistas privados, hacia asociaciones y cooperativas rurales, a través de las sociedades de transformación rural.

Para ello, se están consolidando relaciones con el Fondo de Solidaridad del Québec (entidad especializada en inversiones de capital riesgo); y se ha suscrito notas de entendimiento con cuatro instituciones financieras de otros países BID-FOMIN (Washington), INCOFIN (Bélgica) y Triple Jump (Holanda), para conformar una entidad especializada en el micro créditos a de pequeñas unidades económicas del sector agropecuario y de la MyPE urbana.

### Value for the money

- El PEIR invirtió \$260.000 CAD en el proyecto. Con ello se consiguió lo siguiente:
- De tener una experiencia exitosa de asociación empresarial entre pequeños productores rurales, ONGs y empresarios privados a una metodología que permite llevar capitales de inversión privados a muchos emprendimientos rurales
- Se ha generado una nueva alternativa de política pública que permite que el modelo de sociedades de transformación rural funcione como parte de la política de inversión boliviana.

## 6. Rutas de aprendizaje: generando evidencia cuantitativa para el escalamiento

La forma más directa de promover e inspirar innovaciones, es el intercambio de conocimientos entre pares. Por una parte, las barreras de lenguaje disminuyen entre personas que están involucradas en el mismo negocio o actividad productiva o simplemente tienen los mismos intereses; por otro lado, los conocimientos tácitos pueden transmitirse de forma efectiva a través del contacto, el diálogo y la interacción (box 42).

La Ruta conjuga así la sistematización del conocimiento producido por talentos locales, organizaciones o comunidades que llevan a cabo actividades innovadoras y una estrategia de aprendizaje en el terreno que promueve el intercambio de conocimientos y buenas prácticas. Esto conlleva un esfuerzo planificado para analizar, visibilizar y difundir propuestas innovadoras en temas estratégicos relacionados con el acceso a activos, bienes y servicios, la equidad y los derechos, abarcando áreas temáticas y problemáticas clave del desarrollo rural

### Box 42. Intercambiando conocimientos entre pares

Se puede aprender mucho de los compañeros. La ruta de aprendizaje ha demostrado que las interacciones formales e informales entre personas interesadas en el mismo tema o enfocadas en resolver un problema concreto, incrementa considerablemente la generación de nuevas ideas, la propuesta de alternativas de solución y el desarrollo de formas diferentes de hacer las cosas.

Por ejemplo, es muy difícil enseñar con métodos formales la producción sostenible de café orgánico. Las rutas de aprendizaje





permiten que productores de café de distintas localidades visiten experiencias exitosas, conversen con los protagonistas de esas experiencias y discutan los temas y asuntos que les interesan.

A pesar de que el enfoque de rutas de aprendizaje es muy conocido y ha sido aplicado extensivamente en Latinoamérica y, más recientemente, en África y Asia, no se habían medido de forma rigurosa los efectos de este enfoque en la promoción y escalamiento de innovaciones rurales.

PROCASUR, con el apoyo del PEIR investigó los efectos que tuvieron las rutas de aprendizaje implementadas del 2006 al 2010, en la difusión y escalamiento de innovaciones. El estudio ha generado conclusiones y recomendaciones útiles para todas las instituciones interesadas en promover la innovación como mecanismo impulsor de procesos de desarrollo rural.

El estudio se enfocó en la realización una evaluación rigurosa de los efectos de las rutas de aprendizaje en los procesos de innovación a partir de las Rutas realizadas en un período de seis años, 2006-2011, en sus principales áreas temáticas: Innovaciones para el Desarrollo, Microfinanzas, Microempresas, Activos Culturales, Jóvenes, Tierras y Recursos Naturales, Género (Participación política e incidencia de las mujeres y Acceso de las mujeres a la tierra en África).

Para ello realizó un estudio cuantitativo, con base a la aplicación de una encuesta a una muestra aleatoria de 242 participantes (de un universo de 589) y un estudio cualitativo y cuantitativo, que incluyó la realización de 58 entrevistas, 4 talleres y 11 estudios de caso<sup>32</sup>. Del total de entrevistas: 48 se realizaron en América Latina, 6 en África y 4 en Asia. Respecto a los estudios de caso: 7 se desarrollaron en América Latina, 2 en África y 1 en Asia.

Ambos componentes contribuyen a describir, analizar e interpretar los procesos de disseminación de conocimientos y escalamiento de las innovaciones. El primero apunta a construir una visión del alcance de estos procesos; y el segundo ayuda a profundizar el análisis de estos fenómenos, ahondando en los comportamientos individuales, sociales e institucionales de los actores involucrados.

El estudio muestra que las Rutas generan aprendizajes sociales que producen efectos positivos en las organizaciones y entornos de las/los participantes.

La satisfacción de las/los participantes por los aprendizajes adquiridos en las Rutas es generalizada. Éstos se traducen en cambios personales relevantes en términos de actitudes, visiones y capacidad de análisis crítico de la realidad y de la propia experiencia. Además, se

<sup>32</sup> Los resultados del estudio se encuentran en el siguiente link

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=59%3Alas-rutas-de-aprendizaje-como-un-instrumento-de-escalamiento-y-diseminacion-de-innovaciones->

generan dinámicas de apoyo mutuo que muchas veces tienen continuidad más allá de la Ruta.

Estos resultados demuestran que la estrategia de apostar a los conocimientos locales es acertada, así como el protagonismo de los actores locales y otros aspectos metodológicos centrales de las Rutas.

El rol de la facilitación es clave para que se produzcan aprendizajes significativos así como para dar profundidad a la reflexión que surge de las visitas a las experiencias y del intercambio con sus protagonistas.

El Plan de Innovación que se formula durante la Ruta es una herramienta muy valiosa, ya que pone en relación las lecciones de las experiencias visitadas con el contexto y desafíos propios de cada rutería/o, facilitando el proceso de adaptación de las innovaciones. El Plan es también un instrumento para generar aprendizajes sociales, a través de su reelaboración en espacios colectivos, al involucrar la organización o institución, convirtiéndose así en un instrumento de cambio social.

Después de participar en una ruta de aprendizaje y retornar a sus organizaciones, tres de cada cuatro participantes realizaron actividades de difusión, mientras más del 70% formularon un Plan de Innovación. Más del 50% de los Planes de Innovación formulados durante la Ruta y reformulados al regreso, con la organización o institución, se implementaron completamente o en su mayor parte, en tanto un tercio de participantes señala un grado mediano de implementación.

Aún cuando no se ha elaborado un Plan de Innovación, con frecuencia los aprendizajes se incorporan a procesos de planificación y cambio de mayor alcance en las organizaciones/instituciones de las/los ruterías.

Se considera vital la apropiación de las propuestas innovadoras también por parte de las poblaciones, comunidades y otras organizaciones involucradas.

De esta manera, las rutas logran valorizar y difundir con éxito aquellas experiencias innovadoras desarrolladas por organizaciones y personas, que luego resultan relevantes para resolver problemas o aprovechar oportunidades en diversos contextos.

En muchos casos, el principal aporte destacado de la Ruta es su contribución al desarrollo de capacidades y al empoderamiento de las organizaciones rurales. Y la mayoría de los participantes encuestados, así como las experiencias estudiadas, indican que los cambios son sostenibles.

Entre los principales efectos por tema de Ruta se pueden señalar: i) la adopción de nuevos enfoques de intervención pública basados en la participación en políticas, en las Rutas de Innovaciones FIDA; ii) cambios en la producción y comercialización, en las Rutas de

Microempresas; iii) valorización de activos culturales y desarrollo del turismo con identidad cultural, en las Rutas de Activos; iv) procesos de empoderamiento de mujeres y políticas de género en las Rutas de Género; v) procesos de empoderamiento y ejercicio de derechos individuales y colectivos respecto a la tierra, los territorios y los recursos naturales, por parte pueblos indígenas y comunidades campesinas, en las Rutas de Cartografía; vi) creación de nuevos servicios y productos microfinancieros y nuevas estrategias, en las Rutas de Microfinanzas; y vii) la emergencia o reforzamiento de dinámicas organizativas y emprendimientos juveniles en las Rutas de Jóvenes, entre otros.

La adopción y escalamiento de innovaciones varía en función de las características personales del participante y de su incidencia en la toma de decisiones relacionadas con el proceso innovador.

La motivación individual, la capacidad de liderazgo y el cargo de los/as participantes, inciden positivamente en los procesos de difusión de aprendizajes hacia sus organizaciones y en la consiguiente apropiación de propuestas innovadoras. La influencia del/la participante en la toma de decisiones depende de su posición en la organización o institución pero sobre todo, de sus cualidades de liderazgo personal.

La investigación muestra que se producen cambios organizacionales, cuando las propuestas innovadoras son apropiadas por los miembros y directivos y se conforma un grupo o comunidad activa que actúa de motor para el cambio.

La adopción y escalamiento de innovaciones depende de las características de la organización y del contexto (institucional, político, normativo, etc.) en que se ubica.

La adopción de innovaciones se correlaciona fuertemente con el nivel de respaldo o involucramiento de la organización/institución en la Ruta. Existe mayor adopción y escalamiento, cuando la organización respalda y participa activamente en la planificación y realización de la Ruta en sus diferentes momentos.

Las innovaciones son implementadas con éxito y escalan cuando las organizaciones o instituciones tienen características como: apertura al cambio, flexibilidad para incorporar innovaciones, así como disponibilidad de recursos propios para implementar las innovaciones propuestas o capacidad de movilizarlos.

Como mecanismo de difusión de innovaciones, las Rutas de Aprendizaje son más efectivas cuando están insertas en un proceso innovador previo. Sucede cuando la Ruta es un aporte a un proceso de cambios ya iniciado, donde el rutero y su organización buscan expresamente en ella herramientas para fortalecer o ampliar procesos propios. En ciertos casos, la Ruta da un impulso inicial que gatilla procesos de escalamiento donde una innovación genera las condiciones que dan paso a otras innovaciones, en un movimiento en espiral en el que se van

planteando objetivos cada vez más complejos.

Las dinámicas de escalamiento en políticas públicas a nivel nacional aparecen vinculadas principalmente a la participación directa en las Rutas de representantes de instituciones de gobierno. Las innovaciones que escalan a nivel de las inversiones públicas, tienen como ingrediente común la coherencia de la propuesta de innovación con objetivos y prioridades de política de sus respectivos contextos; la permeabilidad institucional a las innovaciones propuestas; la capacidad de movilizar recursos para viabilizar pilotos donde se puedan probar las innovaciones en sus contextos; y de la capacidad posterior para dar cabida a tales innovaciones en los presupuestos públicos.

Por sí solas, las Rutas no originan procesos de cambio. Por lo general intervienen otros agentes que apoyan el desarrollo de capacidades y aportan recursos que alimentan, en conjunto, los procesos de cambio. Se necesitan alianzas con diversos actores para fortalecer el núcleo impulsor de la innovación, especialmente cuando este núcleo (motor del cambio) no tienen la fuerza suficiente para vencer los obstáculos y limitantes.

Cuando los protagonistas son asociaciones campesinas u organizaciones privadas cuyas innovaciones requiere fuentes externas de recursos para implementarse, la presencia de un aliado institucional que respalde y cofinancie las iniciativas, favorece la implementación y escalamiento de innovaciones. Las posibilidades de escalamiento de los procesos de cambio aumentan cuando su realización es apoyada o promovida por organismos internacionales o redes.

La facilidad o dificultad de difusión y escalamiento no varía en función del tema de la Ruta, sino del tipo y complejidad de los objetivos de innovación planteados y de la presencia de factores de contexto favorables o desfavorables para implementar los cambios propuestos.

La flexibilidad normativa y la adecuación de las propuestas al contexto normativo nacional son facilitadores importantes. Por ejemplo, un contexto emergente de normatividad nacional e internacional y de políticas públicas favorables al reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas y de las mujeres, facilita la implementación y escalamiento de innovaciones en las Rutas de Tierras y de Género.

Sin embargo, en ocasiones, un contexto normativo favorable no es suficiente. Cuando las innovaciones propuestas cuestionan intereses económicos o estructuras sociales y culturales, suelen generar dinámicas de resistencia que dificultan los procesos de cambio promovidos. Esta situación fue observada en las Rutas relacionadas con el acceso a la tierra, el manejo del agua y la equidad de género.

Los aprendizajes y propuestas innovadoras obtenidas en las Rutas son activos que las/los rutereros con liderazgo pueden desarrollar con éxito en espacios diversos, aún fuera de la organización o institución en la que participaban en el momento de la Ruta. Las propuestas

innovadoras requieren frecuentemente períodos largos de maduración y se implementan a medida que se van creando las condiciones necesarias.

Las rutas como mecanismos se amplían en su espectro, alcance y capacidad de promover innovaciones y, a la vez se mejora y perfecciona

El estudio ha evidenciado como PROCASUR, a través de las Rutas de Aprendizaje, ha ido comprometiéndose con procesos y actores diversos en nuevas áreas temáticas, pero además ha estado en constante innovación de esta herramienta metodológica. De ahí que la investigación, sus resultados y recomendaciones contribuyen a fortalecer este proceso, por ejemplo señalando la oportunidad de hacer énfasis en una ulterior flexibilidad de la metodología para adaptarla a las características de cada tipología de participante, en un mayor compromiso de la organización que envían ruterías/os, en un mayor acompañamiento de PROCASUR y de sus aliados a la organización/institución en los procesos post-Ruta.

En este marco, el estudio ha identificado innovaciones metodológicas que se están experimentando en las Rutas, recomendando su potenciación. Se trata por ejemplo de mecanismos innovadores para asignar los incentivos disponibles, como transformar el fondo de premios en fondo de innovaciones, que permita modalidades de uso más flexibles, o de actividades que den continuidad a las dinámicas propias de las Rutas, como plataformas virtuales o encuentros presenciales, que pueden ser articulados por zona, para que ruterías, ruterías y sus organizaciones / instituciones compartan y discutan avances y dificultades de los procesos de innovación implementados.

El estudio ha evidenciado también que PROCASUR ha promovido la apropiación de la metodología de Rutas por parte de organizaciones, instituciones y redes para que puedan incorporarlas a su práctica de manera cada vez más autónoma, apuntando así a la difusión y escalamiento de esta herramienta que innova la capacitación, la concepción del conocimiento y su gestión.

#### **Value for the money**

- El PEIR invirtió \$ 220.000 CAD en esta investigación. El Proyecto logró los siguientes resultados:
- Se generó evidencia empírica sobre la efectividad de las Rutas de Aprendizaje en la promoción del escalamiento de innovaciones.
- Se identificaron los principales factores que favorecen y dificultan la adopción y escalamiento de innovaciones promovidas por las Rutas en diferentes contextos
- Se identificaron estrategias que contribuyan a optimizar la eficacia de las Rutas de Aprendizaje como herramienta para la difusión y escalamiento de innovaciones
- Estas evidencias permitirán que el enfoque llegue a escalas globales y sea adoptado por nuevas organizaciones de desarrollo y donantes

## V. Diseminación de resultados y hallazgos

El Programa, a través de los proyectos y las investigaciones que desarrolló, ha generado varios tipos de resultados y hallazgos y ha producido documentos de diverso formato (escrito, digital). Específicamente, se han producido: 11 documentos de resultados, 15 investigaciones, 12 estudios de caso de innovaciones rurales, 3 metodologías y 20 videos testimoniales e informativos. Además de ello, cada uno de los proyectos y actividades ha producido un informe final de investigación que concentra sus hallazgos y resume su experiencia en el escalamiento de innovaciones rurales específicas<sup>33</sup>.

Todo este material, además de información general del Programa y de sus actividades, descripciones de los proyectos y resúmenes de sus resultados se pueden encontrar en la página web [www.escalandoinnovacionesrurales.com](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com). Esta página, desde su lanzamiento en enero del 2011 hasta junio del 2012 ha recibido más de 50.000 visitas y se han registrado más de 7500 descargas de documentos.

### Seminario Internacional

En mayo de 2011 en Lima, Perú, se realizó el Seminario Internacional sobre Escalamiento de Innovaciones Rurales Exitosas. El seminario se enfocó en analizar los temas clave en los procesos de escalamiento de innovaciones rurales, con el objetivo de informar para la toma de decisiones en políticas y programas de desarrollo rural<sup>34</sup>. Este seminario logró diseminar masivamente los resultados y hallazgos emergentes de las iniciativas apoyadas por el PEIR y a la vez permitió conocer otras experiencias y conocimientos generados por diversas iniciativas de desarrollo e investigación en la región sobre escalamiento de innovaciones rurales.

Al evento asistieron más de 200 personas: innovadores, destacados profesionales de instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales, así como especialistas con experiencia en proyectos de innovación y escalamiento en zonas rurales de diferentes regiones del mundo (Perú, Bolivia, Colombia, Ecuador, Costa Rica, Holanda, Italia, India, Guatemala, Chile).

Previo al inicio de las sesiones se llevó a cabo el “Concurso de ponencias y experiencias de innovación y escalamiento en ámbitos rurales”, que buscaba facilitar la presencia de

---

<sup>33</sup> Estos informes están disponibles a solicitud del lector

<sup>34</sup> Ver la nota del concepto del evento en el siguiente link:

[http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/seminariointernacional/descargar/concept\\_note.pdf](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/seminariointernacional/descargar/concept_note.pdf)

profesionales y académicos de otros países en el evento. A este concurso se presentaron 55 ponencias de las que 5 fueron seleccionadas y presentadas durante el Seminario<sup>35</sup>.

A evento asistieron la Ministra de Desarrollo e Inclusión Social Carolina Trivelli, el Ministro de Agricultura Luis Ginocchio, la Embajadora de Canadá en Perú Patricia Fortier, el Director Regional para América Latina y el Caribe del IDRC Federico Burone y la directora del Instituto de Estudios Peruanos Roxana Barrantes.

Dada la enorme repercusión del seminario y las constantes solicitudes de información recibidas por el IDRC, se decidió publicar un libro electrónico, que incluye las ponencias de los investigadores, los resúmenes de las investigaciones y las reflexiones finales del seminario. El libro estará disponible a finales de diciembre de 2012.

### **Libro sobre el escalamiento de innovaciones rurales**

La cantidad y calidad de los hallazgos generados por el PEIR permitió elaborar un libro que resume la experiencia del Programa y propone un marco conceptual para entender el fenómeno, así como estrategias prácticas para impulsar el escalamiento de innovaciones rurales en los Andes. Esta publicación está a cargo del IEP. Se espera que sea publicado durante el primer semestre del 2013.

### **Diseminación de hallazgos por parte de los socios del Programa**

Cada una de las más de 20 instituciones que participaron en el PEIR han desarrollado una diversidad de materiales y actividades de difusión a través videos, publicaciones, talleres, entrevistas, y otras formas de diseminación de resultados. Estos materiales y actividades se enfocaron a una audiencia diversa de innovadores, emprendedores, tomadores de decisión, donantes y, en suma a la comunidad de desarrollo de la región.

La REMURPE, que ha liderizado el proyecto de escalamiento del mecanismo CLAR, ha producido más de 30 documentos de divulgación, 5 videos promocionales y un folleto de prensa con un tiraje de 100.000 unidades. También se han atendido más de 1000 consultas en línea sobre cómo aplicar el mecanismo CLAR en los ámbitos municipales.

De la misma forma, han producido un manual para implementar fondos concursables en los municipios, distribuido ampliamente en los municipios rurales del Perú y se ha desarrollado un modulo de formación y desarrollo de capacidades para aplicar el CLAR.

El MINCETUR ha diseminado los resultados y hallazgos desarrollados durante el proyecto Innova TRC; se han diseminado 20 innovaciones en turismo rural comunitario entre las más

---

<sup>35</sup> La memoria del evento se puede encontrar en el siguiente link:

[http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/images/docs\\_externos/memoria-seminario-2012.pdf](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/images/docs_externos/memoria-seminario-2012.pdf) Las ponencias de cada una de las sesiones se pueden encontrar en el siguiente link:

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/el-programa/talleres-y-eventos/60-presentaciones>



de 300 iniciativas de TRC existentes en el Perú. Se han realizado una diversidad de presentaciones nacionales e internacionales mostrando los resultados del Proyecto; estos resultados fueron presentados y discutidos en el V Encuentro Nacional de Turismo Rural Comunitario, con la participación de 700 participantes ligados al TRC en la región.

El MINCETUR ha presentado también los resultados del concurso Innova TRC en la Feria Mundial del Turismo mostrando las 5 innovaciones en TRC más destacadas del concurso. Fruto de ello, estas innovaciones en TRC ahora son conocidas a nivel global.

El programa DTR-IC de RIMISP ha difundido de forma extensiva los resultados del Proyecto Valor-IC. La ruta crítico-metodológica, que es una guía para implementar el enfoque DTR-IC en territorios en Latinoamérica, ha sido ampliamente diseminada a través del sub-sitio del proyecto en la página web de RIMISP. De la misma forma, ha difundido masivamente dos videos que muestran como el DTR-IC puede ser utilizado para transformar las economías territoriales en Latinoamérica.

El Programa DTR-IC de RIMISP ha difundido sus hallazgos a nivel continental y trans-continental a través del desarrollo de Rutas Intercontinentales de aprendizaje. Estas rutas y los seminarios y talleres vinculados a ellas, han permitido mostrar los resultados de escalamiento del DTR-IC en foros globales.

NESsT, que ha trabajado intensamente en escalar innovaciones de base tecnológica en Latinoamérica, con el apoyo del Programa ha desarrollado una serie de estudios de alto nivel sobre los sistemas de innovación en Perú, Ecuador y Brasil. Estos estudios han sido ampliamente difundidos entre la comunidad del desarrollo interesada en apoyar el emprendedurismo de estos países. En la actualidad, estos estudios se están utilizando para diseñar un proceso de ampliación de las incubadoras de negocio de NESsT a distintos países de Latinoamérica, con fondos de la Fundación Ford.

Se han diseminado los hallazgos del proyecto liderizado por NESsT entre innovadores y emprendedores del Perú y de otros países, a través de varios encuentros y seminarios internacionales. Por ejemplo, el encuentro de internacional de innovadores tecnológicos, en el que participaron más de 200 innovadores y emprendedores de 10 países de Latinoamérica.

Por otra parte, los resultados de investigación sobre como apoyar a emprendedores tecnológicos en su escalamiento serán presentados en una conferencia magistral desarrollada por la directora global de NESsT en el Word Enterprise Forum 2012.

CIDRE, junto con la UPB y la Fundación Valles desarrollaron una serie de investigaciones sobre modelos de organización que permiten a los pequeños productores rurales asociarse con inversionistas privados. Estas investigaciones fueron diseminadas en la comunidad académica y entre organizaciones interesadas en las inversiones de capital riesgo con pequeños productores.

El CIDRE presentó sus investigaciones al BID-FOMIN, con quienes a futuro desarrollará una iniciativa conjunta para invertir en sociedades de transformación rural. Las investigaciones desarrolladas por CIDRE han sido compartidas con distintos departamentos de la Universidad de Carleton – Canadá y, como resultado, se están generando nuevos proyectos de investigación conjunta relacionada con las finanzas rurales.

Las normas y proyectos de ley propuestos por CIDRE han sido ampliamente difundidos entre autoridades públicas y privadas del sector financiero boliviano, logrando con ello cambios sustanciales en la forma en que se harán inversiones futuras en el área rural del país.

PROCASUR ha desarrollado una investigación profunda de efectividad de su servicio “trademark”: las rutas de aprendizaje. Los resultados de este estudio han sido ampliamente difundidos en su página web.

Además, se han diseminado los distintos estudios de caso que, por si solos, realizan un enorme aporte al entendimiento de cómo ocurre el aprendizaje y con ello, cómo se puede impulsar el escalamiento de innovaciones rurales. Estos resultados han permitido que PROCASUR muestre –con números– la efectividad de las rutas de aprendizaje.

## VI. Balance de los resultados del Programa

### *Evaluación sobre el logro de los objetivos*

A lo largo de tres breves años de ejecución, el Programa PEIR ha logrado los ambiciosos objetivos que fueron planteados. En este apartado se analiza con detalle la forma en que las distintas actividades apoyadas por el PEIR han contribuido al logro de sus objetivos.

**Objetivo 1a y 1b: Obtener mayor conocimiento sobre los procesos de innovación rural:** cómo alcanzan una escala mayor, las condiciones que facilitan esto y los efectos que tienen las innovaciones en individuos, grupos y territorios.

A partir de las experiencias concretas de escalamiento desarrolladas por sus socios, el PEIR ha construido un **marco conceptual**<sup>36</sup> que explica cómo escalan las innovaciones rurales de diversa naturaleza. Este marco conceptual tiene las siguientes características:

- Analiza el escalamiento de innovaciones como un proceso continuo y orgánico, donde el conocimiento de distinto tipo se mezcla, donde múltiples actores toman decisiones complicadas y persiguen intereses distintos y confrontados, pero logran conciliarlos y actuar de forma colectiva.
- Se plantea que, lo que define dónde y cómo se desarrollará el escalamiento, es la capacidad de los actores de actuar colectiva, efectiva y proactivamente frente a los cambios en el contexto.
- Muestra cómo las innovaciones de distintos tipos responden de forma alternativa a incentivos de mercado o incentivos institucionales y, en función a ello, explica cómo se puede estimular el escalamiento de distintos tipos de innovaciones en distintos momentos o etapas de su proceso de escalamiento.

Este marco conceptual fue desarrollado prestando atención a los esfuerzos directos que los equipos de investigadores y técnicos de los proyectos, junto con los actores locales, tomadores de decisiones y donantes, realizaron en su afán por llevar escalas mayores innovaciones rurales concretas. En este sentido, cada proyecto fue un laboratorio vivo donde el Programa realizó investigación participante; el PEIR fue un actor más en cada uno de los procesos de escalamiento.

---

<sup>36</sup> En el anexo 1 se puede encontrar una síntesis de este marco conceptual. La versión completa del mismo será publicada en la forma de un libro durante el primer semestre del 2013.

La experiencia de cada uno de los distintos proyectos del PEIR alimentó este marco analítico con evidencia empírica, con ideas y con conceptos que fueron discutidos a lo largo de varios años de interacción con los actores de los proyectos. En este sentido, el marco conceptual es una producción colectiva de los involucrados, basado en la experiencia práctica de los actores.

Más que un marco conceptual que define *cómo* se debe impulsar el escalamiento de innovaciones rurales, es un marco que *explica* lo que los actores de los proyectos apoyados por el PEIR realmente hicieron (cómo mezclaron conocimientos, cómo negociaron sus intereses y cómo actuaron), para llevar a escalas mayores las innovaciones que les interesaban.

Se considera que este marco conceptual es un aporte relevante y sustancial al cuerpo de conocimientos que existe sobre sistemas de innovación rural y, de forma particular, sobre cómo ocurre la innovación en localidades rurales con limitaciones importantes en su institucionalidad y en su base de recursos.

**Objetivo 2a y 2b:** Desarrollar y probar mecanismos específicos, enfoques y herramientas que permitan mejorar y escalar procesos de innovación que favorecen a familias rurales pobres, y desarrollar las capacidades de actores a nivel local, nacional y regional.

Cada proyecto apoyado por el PEIR desarrolló y aplicó distintos enfoques, mecanismos y herramientas para impulsar el escalamiento de innovaciones rurales. Ninguno de los proyectos comenzó con conceptos de partida definidos por el Programa; todos usaron sus propios conceptos, entendimiento y enfoques sobre cómo escalar innovaciones rurales. Ello resultó en una rica y diversa gama de enfoques y mecanismos todos ellos fueron puestos a prueba en el campo, en procesos e escalamiento reales y con actores concretos.

Estos enfoques y mecanismos se pueden concentrar en dos grupos:

- i) mecanismos basados en emprendedurismo y;
- ii) mecanismos basados en “empaquetamiento” y producción de evidencia.

En general, cada uno de los proyectos utilizó varios tipos de mecanismo de forma combinada. A continuación se presentan ejemplos destacados de cada uno de los grupos.

El proyecto “Impulsando innovaciones de base tecnológica” ejecutado por NESsT en Perú, Brasil y Ecuador, puso a prueba un mecanismo de apoyo a innovadores/emprendedores que usaban tecnología para desarrollar innovaciones locales. El mecanismo consiste en una combinación de asistencia técnica, formación de capacidades y créditos concesionales. Este “paquete de apoyo” permite que el innovador local genere un producto o servicio, luego desarrolle un mercado para el producto, y finalmente consolide lo anterior en la forma de un emprendimiento sostenible.

El mecanismo posibilita que la innovación *use el mercado* para llegar a escalas mayores. El PEIR identificó los factores críticos de éxito en el escalamiento de innovaciones locales. El documento de investigación final está disponible a solicitud.

Por otra parte, el Proyecto de NESsT comparó su mecanismo con otros 23 mecanismos de apoyo a emprendedores identificados en Latinoamérica y a la vez se encontraron buenas prácticas para el apoyo de innovadores.

Con la investigación desarrollada por este proyecto, será posible hacer recomendaciones precisas, prácticas y basadas en evidencia, sobre cómo apoyar a innovaciones locales que son sensibles al mercado.

El Proyecto Valor IC, ejecutado por RIMISP, Sierra Sur y PROSAT en Perú y Bolivia, logró explicitar el enfoque DTR-IC a través de la reflexión sobre su efectividad y eficiencia y *su aplicabilidad en campo*, en situaciones reales. El resultado fue una metodología DTR-IC “empacada” y “streamlined” que se denominó la “Ruta Crítica Metodológica”.

Este proceso de explicitar y empaquetar el enfoque DTR-IC permite que éste pueda ser aplicado de manera amplia en distintos territorios y pueda ser aplicado como parte de políticas públicas en ámbitos locales, regionales y nacionales. El reto futuro es generar más evidencia de cómo este enfoque afecta la vida de las familias rurales –cómo cambian sus “activos”.

En este caso se tuvieron tres grandes aprendizajes:

- i) Al explicitar un enfoque, el grupo de actores que está interesado en escalar su innovación (en este caso el enfoque DTR-IC), *se obliga* a analizar la pertinencia, la lógica interna y la naturaleza misma del enfoque. Con ello el enfoque se perfecciona.
- ii) Generar evidencia sobre enfoques complejos como el DTR-IC es mucho más difícil, si se compara con evaluar la evidencia de una innovación más concreta, por ejemplo una tecnología.
- iii) La evidencia –cualitativa o cuantitativa– es necesaria para consolidar grupos de interés (coaliciones) y promover la acción pública.

**Objetivo 3.** Influir en el diseño e implementación de políticas públicas e inversiones destinadas a expandir las capacidades de innovación en áreas rurales

Varios de los proyectos apoyados por el PEIR lograron incidir en políticas públicas, a continuación se presentan dos ejemplos:

El Proyecto “Escalando Sociedades de Inversión rural” desarrolló un instrumento financiero que permite llevar capital de riesgo a asociaciones, cooperativas y empresas campesinas. El

instrumento es complejo, pero muy efectivo e innovador. Sin embargo, para que se pueda utilizar de manera extensiva en Bolivia era indispensable un cambio sustancial en las leyes que regulan la inversión privada. El equipo del Proyecto realizó una investigación profunda sobre las leyes bolivianas y un análisis comparado de éstas con otras que se aplican en otros países. Además, realizó una “lectura” de la coyuntura política actual.

A partir de este proceso de investigación se generó una propuesta técnico-financiera coherente, concreta y muy adecuada a la coyuntura política actual del país. A partir de esta propuesta se desarrolló, de manera conjunta con tomadores de decisiones de ministerios, diputados y senadores, una propuesta de ley sobre inversiones privadas, que permitiera el flujo de inversiones a iniciativas empresariales rurales. El equipo de investigadores movilizó su capital social y político para incidir no sólo en los mandos medios y políticos, sino en los más altos niveles: la propuesta de ley fue presentada al presidente del Estado Plurinacional de Bolivia y ahora es parte de la nueva ley de inversiones del país.

Este proyecto permitió generar una serie de aprendizajes importantes, basados en la experiencia concreta de incidencia (no en la teoría de cómo se debe hacer incidencia). Podemos destacar los siguientes aprendizajes:

- i) Se confirma la necesidad de tener evidencia cuantitativa y cualitativa sobre un enfoque o método para que los tomadores de decisión se interesen en incluir la iniciativa innovadora en su agenda. Esta evidencia debe ser, por una parte, visible en campo, con resultados concretos, pero también sustentada por teoría y análisis conceptual sólido.
- ii) La incidencia es un proceso político extremadamente complejo, que depende de una conjunción de factores como buenas ideas, capital político para incidir en los que toman las decisiones y una muy buena lectura de la coyuntura para afinar la propuesta, acomodarse a ella y presentarla en el momento más oportuno.

El proyecto para escalar el CLAR ha llegado a influir en el diseño de políticas de inversión en Perú. El impulso dado por el PEIR fue puntual pero decisivo: el proyecto logró generar discusiones sobre cómo se acomoda el mecanismo CLAR en las leyes de inversión pública actual y, más importante aún, ha desatado una discusión sobre cómo puede hacerse para que recursos públicos lleguen a iniciativas privadas, sin la necesidad de contar con un paraguas institucional especial (por ejemplo, convenio de préstamo o donación).

Más allá de que el CLAR como tal sea adoptado como política, su esencia definitivamente ya está inserta en la política nacional. El grupo de actores que posibilitó esto fue cambiando de roles a lo largo de los últimos años, algunos pasaron de ser investigadores del tema a ser tomadores de decisión de alto nivel, como la ministra Carolina Trivelli, otros actores se alejaron del proceso, pero dieron espacio a nuevas ideas y nuevos actores.

Este proyecto mostró cómo es que los actores en un proceso de innovación van evolucionando en sus interacciones, cómo van cambiando sus roles y cómo el proceso logra tener una

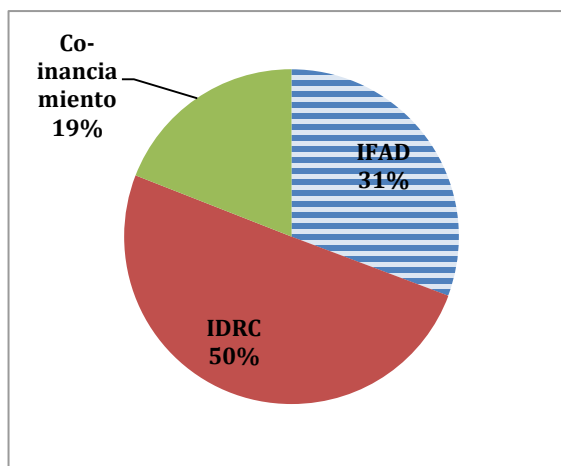
“intencionalidad” una agencia, que es, en última instancia, lo que hace que la innovación escale.

Por otra parte, este proyecto también nos muestra que es difícil –tal vez imposible– predefinir hacia dónde y hasta dónde puede escalar una innovación: es necesario recordar que la idea con la que partió el proyecto de escalamiento del CLAR apoyado por el PEIR fue de llevar el mecanismo a un ámbito municipal, pero en la realidad, el CLAR escaló a otros espacios y tuvo efectos de escala importante en varios otros ámbitos e, inclusive, tuvo efectos no esperados, como el fortalecimiento del mecanismo PROCOMPITE, que ahora tiene un rol mucho más activo en los procesos de inversión pública del país.

### *Balance de la ejecución financiera*

*Grafico 7. Presupuesto global del Programa (en %)*

El presupuesto global del Programa llegó a \$3,172,807 CAD (\$ 2,934,523 USD). De estos montos IFAD ha contribuido con \$ 1,115,843 CAD (\$ 1,081,200 USD). El presupuesto ha sido ejecutado en su totalidad<sup>37</sup>. De manera adicional los proyectos apoyados por el programa recibieron un co-financiamiento de terceras fuentes por un total de \$ 670,204 CAD (\$ 619,722 USD). Incrementando el presupuesto global del programa en un 19% aproximadamente.



Como se puede observar en la figura 7, un monto importante de recursos financieros frescos provino de otros donantes que, más allá de estar interesados en invertir en el PEIR como tal, estaban interesados en escalar innovaciones de distinto tipo.

El programa pudo capitalizar este interés de forma que los recursos de terceros donantes puedan servir para producir tanto los resultados esperados por el Programa, como los resultados esperados por los donantes. Tal vez el ejemplo más claro de esta coalición de intereses se muestra en el proyecto Valor IC y en el proyecto de escalamiento del CLAR. En ambos casos las Fundación Ford se interesó en apoyar las iniciativas de escalamiento –cofinanciando con cerca del 45% de presupuesto en cada caso– porque vio una coincidencia de intereses en la promoción del escalamiento de las innovaciones vinculadas a estos proyectos.

<sup>37</sup> Existen pequeños remanentes destinados a conciliaciones contables y compensaciones de tipo de cambio.



En términos de gestión financiera, lo anterior muestra que es posible apalancar sumas importantes de recursos si es que se tiene la suficiente flexibilidad de gestión como para amoldar las iniciativas, actividades y proyectos para que respondan a intereses distintos e inclusive divergentes de los donantes.

Con el monto global de recursos ( \$ 2'900,000 USD) se han producido los resultados esperados y se han logrado los objetivos del PEIR.

### *Absorción de los resultados por parte de IDRC*

En términos de absorción de los resultados finales, el IDRC utilizará el conocimiento en su programación futura. De forma específica, el Programa de Seguridad Alimentaria del IDRC ha incluido dentro de sus prioridades el escalamiento de innovaciones, para mezclar la ciencia con el conocimiento local y reducir la inseguridad alimentaria.

Ello se refleja en el diseño de la nueva fase del Canadian International Food Security Research Fund que, con un fondo de cerca de 100 millones de CAD, se enfocará en encontrar formas por las cuales se pueden llevar a escalas mayores resultados de las investigaciones sobre seguridad alimentaria. Los conocimientos generados por el PEIR están alimentando el diseño de esta nueva iniciativa.

Por otra parte, el IDRC está utilizando algunas de las metodologías que fueron “empaquetadas” o que mostraron evidencia de su efectividad. El caso más llamativo es el de las Rutas de Aprendizaje. Una vez que se conocieron los resultados preliminares de la investigación cuantitativa llevada a cabo por investigadores del PROCASUR, se tomó la decisión de usar el mecanismo en un proyecto IFAD-IDRC en África (KARIANET II) y, en este momento se están explorando las posibilidades de usar las Rutas de Aprendizaje a un nivel más global para intercambiar conocimientos y generar innovaciones institucionales entre socios de larga data del IDRC. Ello no hubiera sido posible sin la evidencia que está siendo generada por el proyecto apoyado por el PEIR.

### *Relevancia del Programa para el IFAD*

El PEIR ha generado una serie de resultados concretos y verificables que contribuyen de forma directa a los objetivos estratégicos del IFAD. A continuación se menciona cómo los resultados logrados por el programa aportan a los distintos indicadores clave del IFAD:

#### *Población meta:*

Las innovaciones que llegaron a escalas mayores con el apoyo del Programa, se han dirigido de forma prioritaria a las comunidades rurales andinas, en zonas donde la pobreza prevalece.

Se espera que el escalamiento de estas innovaciones tenga un impacto directo en la reducción de la pobreza. Con el apoyo del PEIR se escalaron:

- Un mecanismo de asignación de recursos, que permitirá un incremento sustancial del flujo de recursos públicos a municipios rurales del Perú, en particular aquellos que reciben pocos recursos por otras vías.
- Cinco innovaciones de base tecnológica, con aplicabilidad directa en poblaciones rurales pobres del Perú y de otros países que, a través del establecimiento de emprendimientos sostenibles, podrán ser utilizadas de forma permanente en comunidades rurales de Perú.
- Se escalaron 20 innovaciones en prácticas y servicios de turismo rural comunitario. Estas innovaciones permitirán que una parte importante de las 300 iniciativas de turismo rural que existen en Perú, puedan mejorar sustancialmente sus servicios y, además puedan inspirarse para desarrollar otras innovaciones.
- Un modelo de incubadora de empresas rurales basadas en tecnología. Este modelo, desarrollado inicialmente por NESsT en las localidades del sur de Perú será aplicado extensivamente en otras localidades rurales del centro y norte del país. Además, el modelo servirá como patrón para mejorar otros enfoques de incubadoras de empresas que NESsT utiliza en el mundo.
- Un modelo para aplicar el enfoque DTR-IC. El modelo, llamado Ruta Crítica Metodológica, desarrollada por el programa DTR-IC de Rimisp ha contribuido de forma decisiva al diseño de las nuevas políticas de desarrollo territorial de la Comunidad Andina y ha servido para hacer explícitos los principios clave del enfoque.
- Un modelo para vincular pequeños productores con inversionistas privados. El modelo de Sociedades de Transformación Rural, que se inspiró fuertemente en la experiencia previa de SOCODEVI, la Fundación Valles y AgroCentral en Bolivia, es ahora un modelo de referencia para la realización de operaciones de inversión de capital riesgo en Bolivia.
- Un modelo de intercambio de conocimientos y aprendizaje horizontal. Las evidencias factuales generadas sobre la efectividad de las rutas de aprendizaje como instrumento para “hacer viajar las ideas” y para promover la innovación rural, permitirán a PROCASUR ampliar aún más su cobertura de servicios.

#### *Género:*

En muchos de los casos de procesos de innovación exitosos, las mujeres lideraron el proceso de escalamiento. En concreto:

- Al menos 46% de las innovaciones presentadas (se presentaron cerca de 60 innovaciones) al concurso de innovaciones fueron desarrolladas y lideradas por mujeres. El primer

premio del concurso; fue ganado por la conocida Cristina Suaña, que viene escalando su emprendimiento desde hace más de 10 años (ella menciona que es una “hija de FIDA”). Ella presentó su experiencia en la Feria Mundial de Turismo FITUR, junto con el Ministro de Comercio Exterior y Turismo y habló en el Foro mundial de empoderamiento de la mujer en OEA, Madrid.

- El mecanismo CLAR posibilita la participación de las mujeres tanto en las decisiones de inversión pública como en el acceso a recursos para solventar sus iniciativas. El escalamiento del CLAR tendrá efectos sustantivos en términos de acceso equitativo a las decisiones y recursos en una gran cantidad de municipios. Esto se confirmó con el estudio de sistematización de municipios que implementaron de forma piloto el CLAR en su versión municipal. Por ejemplo, la presidenta de la asociación Hijas de Tomata Tito Condemayta, que participó en el CLAR municipal implementado en Sangarará, Cuzco Perú sostiene que *“aunque tengamos miedo, nosotros participamos y sabemos que podemos ganar”*

#### *Innovación y escalamiento:*

El programa ha hecho una contribución sustancial y cualitativa al entendimiento de los procesos de innovación rural en los Andes y al entendimiento de cómo estas innovaciones pueden llegar a escalas mayores, ya sea con el apoyo de proyectos o a través de incentivos institucionales y políticas públicas.

- Por ejemplo, la investigación desarrollada por PROCASUR permitirá mejorar el instrumento y lograr mayores escalas de uso. Los resultados del estudio comparativo de modelos de apoyo a emprendimientos innovadores realizado por NESsT será aplicado en todas las “incubadoras de empresas” de NESsT que apoyan innovadores en siete países de tres continentes. Estas incubadoras son financiadas con recursos de la Fundación Lemelson, entre otros.

#### *Vinculos a otras iniciativas IFAD:*

- 4 de los 6 proyectos que apoyó el PEIR tuvieron como socios a otras iniciativas apoyadas por el IFAD.

## VII. Conclusiones y recomendaciones

A pesar de existir limitaciones y barreras, las innovaciones locales rurales en Latinoamérica pueden llevarse a escalas mayores. La experiencia del PEIR muestra que ello no solo es posible sino que es altamente pertinente en estos tiempos donde las localidades rurales necesitan urgentemente transformar sus economías primarias hacia esquemas económicos mas sofisticados, que agreguen valor a los recursos locales y que se conecten efectivamente con los grandes mercados globales. Esto solo será posible si las localidades activan procesos de innovación auténticos y sostenibles. En esto último las innovaciones locales pueden jugar un rol fundamental.

Las innovaciones locales rurales, al estar compuestas por mezclas de conocimientos de distintos tipos son un vehículo ideal para canalizar la ciencia hacia las localidades rurales, en particular hacia aquellas localidades remotas, con restricciones institucionales, de infraestructura y limitadas en recursos. El programa ha evidenciado que es posible canalizar la ciencia a través de las innovaciones locales rurales y, además ha propuesto formas prácticas de cómo lograrlo.

Sin embargo, para que esta idea “escale” y una gran cantidad de ciencia pueda llegar a las localidades rurales que la necesitan, es necesario convencer, con evidencia a los investigadores, a los tomadores de decisión y también a los donantes. La evidencia generada por el PEIR en estos tres años de ejecución es un paso más hacia el logro de esta meta.

El programa ha desarrollado estrategias concretas para escalar innovaciones locales rurales. Estas estrategias se basan en la experiencia de los socios que participaron en el programa y de las investigaciones realizadas en el marco del programa. Representan un aporte singular y significativo al conocimiento sobre como encarar el desarrollo rural en la región.

Estas estrategias, junto con el resto de los conocimientos generados por el programa y que están contenidos en el marco conceptual sobre escalamiento de innovaciones rurales (en proceso de publicación) son un aporte relevante las áreas de conocimiento de sistemas de innovación local, de sistemas de innovación agrícola y de procesos de innovación basados en recursos. Estos campos del conocimiento pueden verse beneficiados por los hallazgos del PEIR.

Además del conocimiento generado, el PEIR junto con sus socios han participado en el escalamiento de una gran cantidad y diversidad de innovaciones rurales. Algunas de ellas han logrado en un tiempo muy corto, incidir en las políticas públicas nacionales. Otras se han diseminado masivamente y serán utilizadas y beneficiarán a un numero importante de familias rurales. Otras mas han desencadenado nuevos procesos de innovación, han inspirado el desarrollo de nuevas innovaciones en distintos ámbitos y espacios de la región.

Considerando la inversión realizada y el tiempo de ejecución del programa, este no es un logro menor.

A continuación se presentan algunas recomendaciones puntuales que pueden orientar a practicantes del desarrollo y donantes interesados en llevar adelante procesos de escalamiento de innovaciones rurales locales:

- Cuando se pretende llevar a una escala mayor un proyecto de desarrollo que fue exitoso a nivel local/piloto, es necesario identificar la innovación concreta que se quiere escalar, es necesario entender qué tipo de innovación y, a partir de ello buscar la mejor forma de escalarla.
- Encontrar procesos de innovación prometedores, que están en marcha, no pretender empezar algo nuevo a partir de una “innovación puntual” sin actores y desvinculada del proceso original. En este sentido es vital conocer y entender el contexto en que dicha innovación se está sucediendo y más fundamental aún conocer los cambios que se están produciendo y cómo los mismos pautan la construcción de nuevos escenarios (para escalar).
- Junto con los actores de este proceso definir las posibles metas de escalamiento en el corto, mediano y largo plazo. Identificar las limitaciones internas y externas a los procesos, donde sean los actores quienes reflexionen sobre esto, no un consultor externo. La esencia del escalamiento es que sean los propios actores los que protagonicen el proceso y definan en función de sus necesidades e intereses. Aparentemente, en este punto el apoyo debe ser el lograr lecturas inteligentes, informadas y prospectivas de la realidad, para definir estrategias de escalamiento para esa innovación.
- Flexibilidad y compromiso de mediano plazo. La diversidad de los procesos de innovación es enorme y las particularidades que vienen atadas a cada uno también. Para apoyarlos se necesita ser flexibles (en temas, en formas de gasto, en tiempos) y también entender que estos procesos no son de corto plazo y que están afectados, muchas veces, por variables imprevistas, tanto internas como externas al proceso.
- Participar en el proceso, pero no apoderarse de éste: los buenos procesos de innovación seguirán escalando con o sin ayuda, el punto es que si se quiere formar parte de este proceso, se debe ser claro y explícito en cómo se quiere participar y por cuánto tiempo. Más que planificación y análisis, lo importante es tener la capacidad de “subirse a procesos en marcha.
- Tolerancia a la falla. No todos los procesos de escalamiento serán exitosos, algunos se extinguirán, sin embargo esto no es una falla atribuible al apoyo (proyecto), es una realidad en los procesos sociales complejos.

## VIII. Bibliografía

World Bank. (2007). *Enhancing Agricultural Innovation: How to Go beyond The Strengthening of Research Systems*. (A. Hall, Ed.) Washington, D.C., USA: World Bank.

RIMISP. (2012). *Pobreza y Desigualdad. Informe Latinoamericano 2011*. Santiago de Chile, Chile: RIMISP.

IFAD. (2010). *Rural Poverty Report*. Rome, Italy: IFAD.

Paz, A., & Bentley, J. (2003). *Oportunities in the Andes: Possibilities for Collaboration with Agricultural Institutions in Bolivia, Ecuador and Peru*. McKnight Foundation. PROINPA.

Hernandez, R. (2012). *Nuevas (y viejas) Historias Sobre las Mujeres Rurales Jóvenes de América Latina: Resultados Preliminares del Programa Nuevas Trenzas*. IFAD. Lima: IEP.

Agustine, S., Payne, B., Sencindiver, F., & Woodcock, S. (2005). Agile project management: Steering from the Edges. *Communications ACM*, Vol 48 (12).

Hartmann, A., & Linn, J. (2008). *Scaling Up: A Framework and Lessons fro Development Effectiveness from Literature and Practice*. Wolferson Center for Development. Washington: The Brookings institution.

Stromquist, N. (2000). *Algunas consideraciones metodológicas sobre la investigación acción y la investigación participante*. Buenos Aires, Argentina: Mosca Azul.

CIAT. (2008). *Diversified livelihoods through effective agro-enterprise interventions*. CIAT. Cali: CIAT.

Rajalahti, R., Janssen, W., & Pehu, E. (2008). *Agricultural Innovation Systems: From Diagnostics Towards Operational Practices*. World Bank, Agriculture and Rural Development, Washington.

Berdegú, J. (2005). *Pro-poor Innovation Systems*. IFAD. Rome: IFAD.

Hall, A. (2007). *Challenges to Strenthening Agricultural Innovation Systems*. UNU-MERIT.

Hall, A., Dijkman, J., & Sulaiman, R. (2010). *Research Into Use: Investigating the Relationship between Agricultural Research and Innovation*. Maastricht: UNU-MERIT.

Geels, F., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy* (36), 399-417.

Schejtman, A., & Berdegú, J. (2004). *Desarrollo territorial Rural*. RIMISP, Debates y temas rurales # 1. Santiago de Chile: RIMISP.

PROCASUR. (2008). *The idea of innovation. Innovations in Latina America and the Carribbean. The Case of Peru*. Obtenido de [www.escalandoinnovacionesrurales.com](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com):  
<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/documentos-relacionados?download=18%3Athe-idea-of-innovation-ifad-innovations-in-latin-america-and-the-caribbean-the-case-of-peru-procasur>

Kumar, V. (2012). *Grassroots ideas, crosspollination and scaling up of innovations*. Obtenido de [www.escalandoinnovacionesrurales.com](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com):  
<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/documentos->

relacionados?download=28%3Agrassroots-ideas-cross-pollination-and-scaling-up-of-innovations

Johnson, S. (2010). *Where Good Ideas Come from: The Natural History of Innovation*. New York, USA: RiverHead Books.

Moulaert, F., & Sekia, F. (2003). Territorial innovation Models: A Critical Survey. *Regional Studies* (37), 289-302.

Uzeda, A. (2005). *The Arabesque of Local Knowledge*. Wageningen University, Rural Development Sociology Group. Wageningen: Wageningen Univeristy.

Bergek, A., Jacobson, S., & Carlsson, B. (2008). Analizing the functional dynamics of technological innovations systems: A scheme of analisys. *Research Policy* (37), 407-4029.

Friis-Hansen, E., & Egelyng, H. (2006). *Supporting local innovation for rural development: Analisis and review of five innovation support funds*. DIIS.

Carter, S., & Curie-Alder, B. (2006). Scaling Up natural resource management: inshigts from research in Latin America. *Development in Practice* , 16 (2).

Long, N. (2001). *Development Sociology: Actor Perspectives*. New York, USA: Routledge.

World Bank. (2002). *World Development Report 2002: Building institutions for Markets*. Washington, USA: World Bank (b).

Universidad del Pacífico. (01 de 05 de 2012). [www.escalandoinnovacionesrurales.com](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com). Recuperado el 29 de 08 de 2012, de [www.escalandoinnovacionesrurales.com](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com): <http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/images/docs/investigacion-innova-trc.pdf>

NESsT. (12 de 05 de 2012). *Buenas Practicas para el escalamiento de modelos latinoamericanos de apoyo a la innovación y el emprendimiento*. Recuperado el 29 de 08 de 2012, de [www.escalandoinnovacionesrurales.com](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com):

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=65%3Abuenas-practicas-para-el-escalamiento-de-modelos-latinoamericanos-de-apoyo-a-la-innovacion-y-el-emprendimiento>

NESsT. (11 de 04 de 2012). *Aproximación metodológica para el escalamiento de innovaciones de Base Tecnológica*. Recuperado el 29 de 08 de 2012, de [www.escalandoinnovacionesrurales.com](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com):

<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/8-5-metodologias?download=74%3A-aproximacion-metodologica-para-el-escalamiento-de-innovaciones-de-base-tecnologica->

Esterly, W., & Cohen, J. (2009). *What Works in Development?: Thinking big and Thinking Small*. Washington, USA: Brookings Institution.

Massler, B. (2012). *Empowering Local Communities In the Highlands of Peru*. IFPRI-IFAD. Rome: IFPRI-IFAD.

IFAD. (14 de 04 de 2006). *Proyecto de desarrollo del Corredor Puno-Cuzco: Evaluación intermedia*. Recuperado el 29 de 05 de 2012, de IFAD: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CD8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ifad.org%2Fevaluation%2Fpublic\\_html%2Feksyst%2Fdoc%2Fprj%2Fregion%2Fpl%2Fperu%2Fpe\\_07\\_s.htm&ei=qia4UIDGGIf48wTsvYDYCA&usg=AFQjCNHzenqF4VBC9pqUKcFB9h8ZT5NTw](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CD8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ifad.org%2Fevaluation%2Fpublic_html%2Feksyst%2Fdoc%2Fprj%2Fregion%2Fpl%2Fperu%2Fpe_07_s.htm&ei=qia4UIDGGIf48wTsvYDYCA&usg=AFQjCNHzenqF4VBC9pqUKcFB9h8ZT5NTw)



- Zutter, P. d. (2004). *10 Claves del Exito para el desarrollo rural*. Lima, Perú: Horizonte.
- Remmy, M. G., & Trivelli, C. (4 de 10 de 2011). *www.escalandoinnovacionesrurales.com*. Recuperado el 22 de 05 de 2012, de Estrategias de adaptación del mecanismo CLAR en municipios rurales: <http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=25%3Acomites-locales-de-asignacion-de-recursos-avances-y-limitaciones-en-la-asignacion-de-recursos-municipales-a-emprendimientos-rurales-como-estrategia-de-desarrollo-economico-local>
- MINCETUR. (12 de 10 de 2008). *www.mincetur.gob.pe*. Recuperado el 22 de 06 de 2012, de Lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú: [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/LINEAMIENTOS\\_DESARROLLO\\_TURISMO\\_RURAL\\_ARTE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/LINEAMIENTOS_DESARROLLO_TURISMO_RURAL_ARTE.pdf)
- Ranaboldo, C., & Schejtman, A. (2009). *El Valor del Patrimonio Cultural: Territorios Rurales, Experiencias y Proyecciones Latinoamericanas*. Lima, Perú: IEP - RIMISP.
- Nogales, R., Córdova, P., Galindo, A. C., & García, R. (2012). *¿Desarrollo Económico Inclusivo a través del Sistema Financiero Boliviano?: Una revisión analítica del Caso Boliviano*. UPB. Cochabamba: UPB.
- Morales, A. (2007). *Profundización Financiera y Crecimiento Económico en Bolivia*. IISE. La Paz: IISE.
- Harman, U., & González, D. (2012). *Un estudio de los factores de éxito y fracaso en emprendedores de un programa de incubación de empresas: El Caso del Proyecto RAMP Perú*. Universidad del Pacífico. Lima: UP.
- Paz (b), A., & Montenegro, D. *Mecanismos de Articulación de Pequeños Productores Rurales a Empresas*.
- García, L., & Tejada, F. (2011). *Análisis de los Tipos Societarios y Asociativos existentes en Bolivia para Viabilizar la Inversión de Capital Riesgo*. UPB. Cochabamba: UPB.
- Zorn, E., & Clare, L. (2007). Comunitarian Tourism Hosts and Mediators in Peru. *Annals of Tourism Research*, 34 (3), 673-689.

## Anexo 1. Síntesis<sup>38</sup> del marco conceptual sobre el escalamiento de innovaciones Rurales

Las investigaciones llevadas adelante por los proyectos y actividades del apoyados el PEIR han generado una cantidad importante de nuevo conocimiento sobre el escalamiento de innovaciones rurales. La diversidad de enfoques, métodos, temas de análisis, sectores y geografías ha resultado en una rica y abundante mezcla de hallazgos, evidencias respuestas, así como también nuevas preguntas y líneas para investigaciones futuras.

Lo anterior, por supuesto, es positivo y muestra que con el apoyo del PEIR los proyectos han generado nuevo conocimiento en diversas áreas y temas del desarrollo rural. Sin embargo, también esta diversidad y cantidad de conocimiento generado representa un reto a la hora de interpretar, sintetizar y tratar de responder con ello las preguntas de investigación del programa.

Se ha optado por organizar el conocimiento generado en el Programa alrededor de temas que, desde distintas miradas y de distintas maneras han sido abordados, discutidos y analizados de forma prioritaria, sistemática y que fueron temas recurrentes en dos o más proyectos e investigaciones del Programa de las a lo largo de la implementación del PEIR.

<sup>38</sup> Esta síntesis ha sido elaborada a partir del capítulo “hacia un mejor entendimiento de del proceso de escalamiento de innovaciones rurales. Del Libro “Escalando Innovaciones rurales: Conceptos, estrategias, recomendaciones y ejemplos prácticos generados desde la experiencia del Programa para el Escalamiento de Innovaciones Rurales en los Andes” que será publicado a mediados del 2013.

Las siguientes preguntas reflejan estos temas:

1. ¿Cuáles son los **factores del contexto** que limitan o promueven este escalamiento en este tipo de contextos?
3. ¿Cuáles son las características del **proceso** de escalamiento de innovaciones?
4. ¿Cuáles son los **impulsores** que mueven este proceso?
5. ¿Qué **roles** asumen los distintos actores cuando participan en el proceso?
6. ¿Cuáles son los **efectos** que resultan del escalamiento de innovaciones rurales?
7. ¿Cuáles son las distintas **vías** por las cuales distintos tipos de innovaciones incrementan su escala?
8. ¿Cómo puede **apoyarse** el escalamiento de innovaciones rurales

A partir de estos temas y a través de un proceso de análisis y discusión con los investigadores involucrados en el Programa, se ha logrado construir una propuesta de marco conceptual, con la cual, se espera poder explicar cómo ocurre el escalamiento de innovaciones rurales y como puede impulsarse este procesos. Este documento contiene esta propuesta de marco conceptual, en una versión sintetizada.

Es posible definir innovación rural de la siguiente manera:

La **innovación rural** es el resultado de un proceso socio-técnico con propósito que ocurre en un espacio rural definido<sup>39</sup>. Este proceso se basa en la interacción de actores individuales y grupos<sup>40</sup> que crean y recrean relaciones sociales para cambiar la manera cómo se hacen las cosas, en las diferentes dimensiones (económica, social, política, etc.) de la vida rural. La innovación ocurre a través de la introducción de una “novedad”, aplicada a la solución de problemas o el aprovechamiento de oportunidades emergentes en el contexto.

Las innovaciones rurales y su escalamiento ocurren en contextos concretos, donde tres factores son importantes:

- i) La **institucionalidad** y el conjunto de leyes, normas y convenciones – formales e informales – que derivan de ella. Estas a su vez se traducen en arreglos organizacionales específicos (organizaciones, asociaciones, empresas, oficinas públicas, gobiernos locales, etc, en los distintos niveles (local, nacional).
- ii) La **base de recursos** del espacio rural: naturales; infraestructura; localización geográfica, acceso a agua, tierra, etc.; pero también recursos inmateriales como cultura e identidad, que enmarca las posibilidades y alternativas de vida de los actores rurales.
- iii) El **capital social** de este espacio, en la forma de densidad de relaciones e interacciones, diversidad de actores, sentido de identidad y pertenencia, y capacidades de movilización y acción colectiva.

<sup>39</sup> El término espacio rural está definido de forma amplia y relajada: Las áreas rurales incluye el paisaje rural en su conjunto: áreas agrarias, pequeños pueblos localizados en el campo, así como los vínculos urbano-rurales entre este espacio y las ciudades.

<sup>40</sup> Emprendedores individuales, agricultores, comerciantes, comunidades campesinas, empresas, gremios, asociaciones, grupos políticos, gobiernos municipales, entre otros.

El contexto no es estático, está en constante cambio y transformación; cambian las instituciones, se crean y desaparecen organizaciones y unos recursos se hacen más escasos y otros se vuelven accesibles, las relaciones entre actores se fortalecen y se debilitan, etc.

Estos cambios ocurren, por una parte, como consecuencia de cambios en ámbitos mayores (el país, la región), por efecto de factores fortuitos y causales, pero también como una consecuencia de la interacción dinámica de los actores en el espacio rural.

Es precisamente esta constante reconfiguración del contexto la que genera oportunidades para que una innovación pueda llegar a escalas mayores pero también es la causa de que emerjan condicionantes que limiten este proceso.

Por esta razón los procesos de escalamiento de innovaciones rurales locales son importantes: aun los más modestos procesos de escalamiento, pueden conducir a la transformación económica e institucional de los espacios rurales, en formas y dimensiones sorprendentes, e incluso ir más allá del ámbito local rural y llegar a afectar la insitucionalidad de los países y de la región.

**El escalamiento de innovaciones rurales** puede entenderse como la ampliación del proceso de innovación, el involucramiento de más actores y la intensificación de sus relaciones así como la transformación y expansión del contexto en sus diferentes dimensiones (más allá de sus límites geográficos, económicos, etc.), así como y también la inspiración de nuevos procesos de innovación en otros espacios, lugares y contextos, a través del contagio y la polinización cruzada de ideas.

En la medida en que las innovaciones sean efectivas, puedan superar las limitaciones y aprovechar las oportunidades que van

apareciendo en el contexto, el proceso de escalamiento de una innovación avanza: las innovaciones se producen de forma continua, se perfeccionan, se amplía su uso y van adaptándose y evolucionando; de una innovación se derivan otras innovaciones de diversa naturaleza que se complementan y potencian.

A lo largo del proceso generan innovaciones de distinto tipo y naturaleza (técnicas, organizativas, institucionales, etc.), en distintos sectores (agrícola, servicios, industria, etc.) y diferentes espacios de la vida rural ( esfera económica, social, cultural, etc.). Un mismo proceso de innovación produce múltiples innovaciones en múltiples sectores y ámbitos de la vida rural. En la medida en que el proceso progresa, se va “**ramificando**” hacia distintos sectores y ámbitos rurales.

La producción sucesiva de innovaciones tiene efectos en el contexto; se generan cambios institucionales, organizacionales y de la base de recursos en sus contextos (locales o no). Se puede decir el proceso de innovación en sí mismo genera su propio “**ecosistema**” (territorial, sectorial, distrital): un ambiente auspicioso que nutre e incentiva la generación y desarrollo de innovaciones. Este ecosistema a su vez puede provocar cambios a escalas mayores (nacionales, regionales).

Los procesos sostenidos de escalamiento innovación son los que generan una diversidad de innovaciones en distintas dimensiones (económica, social, política, etc.), y sectores, que se refuerzan entre ellas y que crean un ecosistema multidimensional y multisectorial de innovación donde:

Las innovaciones rurales son **impulsadas** hacia escalas mayores por dos fuerzas económicas de naturaleza distinta.

Por una parte las innovaciones son impulsadas por la demanda derivada de los mercados (de productos y servicios, y mercados), que mandan señales a los actores en la forma de oportunidades que pueden ser aprovechadas con innovaciones.

Y, por otra, por la inherente curiosidad, imaginación e inventiva de innovadores/emprendedores (individuales o colectivos) locales traducida en un interés por encontrar soluciones a problemas y necesidades de la colectividad, sean estos económicos, sociales o políticos.

Cuando ambos impulsores actúan de forma sincronizada; es decir cuando a la demanda de los mercados se encuentra con un interés por innovar, se producen procesos agresivos de escalamiento. Sin embargo, la evidencia también cada uno de estos impulsores puede actuar de forma independiente para escalar innovaciones.

La forma concreta en la que los impulsores operan es a través de la **incentivación a distintos actores a desarrollar distintos roles** para impulsar el escalamiento de innovaciones. Estos actores se sienten motivados a empujar de forma activa las innovaciones pues tienen un interés concreto en ello: creen que a través del escalamiento de la innovación lograrán ciertos objetivos particulares o colectivos. Los actores que se sienten incentivados a llevar las innovaciones a escalas mayores asumen roles concretos. Estos roles son:

- i) Formación de Conocimiento. Implica el desarrollo de ideas, soluciones y alternativas novedosas, pero también implica el desarrollo de capacidades para aprender y des-aprender. La formación de conocimiento, en el caso de las innovaciones rurales es procesual y experiencial; es decir que a través del uso y aplicación de la innovación y de la

constante interacción entre actores, se va formando nuevo conocimiento.

- ii) **Negociación de intereses.** Distintos actores tienen distintos intereses, así como también distinto poder de negociación. Los actores interesados en escalar innovaciones logran ponerse de acuerdo en función a un interés colectivo común: escalar una innovación en particular pues, al alcanzar este objetivo los actores podrán a su vez lograr sus objetivos individuales; es decir, las innovaciones son impulsadas en su proceso de escalamiento por coaliciones de actores (con *fin*es distintos pero *med*ios similares)
- iii) **Movilización de Recursos.** Los distintos actores tienen acceso y control sobre distintos recursos (tangibles e intangibles) en función al interés que tengan en llevar a escalas mayores una innovación, aplicarán y comprometan estos recursos en las actividades concretas que son necesarias para escalar una innovación. De esta manera, los actores que tienen mayores intereses invertidos en el escalamiento, estarán dispuestos a invertir mayores recursos en apoyar el proceso, y viceversa.

Los **efectos directos** generados por el escalamiento de innovaciones rurales son aquellos provocados directamente por la innovación y por los que se reciben beneficios, existiendo una relación de causalidad entre éstos y la innovación. Los **efectos indirectos** se asocian a la generación de condiciones, de escenarios/ambientes para gestar cambios que no necesariamente tenían que ver con lo que originariamente se buscaba. Es decir generan condiciones posibilitadoras (enabling conditions) que pueden permitir el desarrollo de otras innovaciones.

Los cambios producidos a través de las innovaciones pueden ser progresivos;

pequeñas mejoras continuas que poco a poco van transformando la manera de hacer las cosas, van transformando las organizaciones e instituciones y activando de forma gradual los recursos.

La naturaleza progresiva-acumulativa estos efectos tiene una implicación muy particular a la hora de evaluar un proceso de innovación; si no se hace una evaluación histórica/secuencial del proceso, no se puede tener un panorama acertado sobre los efectos agregados del mismo.

La innovación puede también ser radical: un cambio sustancial, dramático y rápido, que reconfigura la trama social, el contexto, etc. Obliga a encontrar nuevas formas de relacionamiento, cambia las reglas del juego, modifica las posiciones de poder y la agencia de los actores.

Existen diferentes **tipos de innovaciones rurales locales** y cada una de ellas sigue una vía (un conjunto de etapas o pasos) distinta en el proceso de escalamiento.

Existen innovaciones que son **tangibles**, por ejemplo herramientas, productos, tecnologías, servicios, etc. Los artefactos se componen de conocimientos más explícitos; están contenidos en el artefacto en sí y para su aplicación es necesario una mínima transmisión de conocimiento implícito (por ejemplo, recomendaciones para aplicarlas, “know how” específico, etc.).

Las innovaciones también pueden ser narrativas como metodologías, prácticas, etc; innovaciones **intangibles**, que están compuestos de conocimientos implícitos. Para que las narrativas puedan ser aplicadas, es necesario lograr un orden diferente de aprendizaje que implica no sólo transmitir el know how práctico sino también las lógicas, racionalidades y principios que están detrás de la innovación.

Las innovaciones tangibles tienden a ser impulsadas en su escalamiento por acciones más individuales (por ejemplo, inventores y emprendedores) y resultan en beneficios mas “privados”, apropiables por las personas que han invertido esfuerzo, tiempo y recursos, en el escalamiento de estas innovaciones. Es por esta característica que su escalamiento puede ser impulsado a través **vías de mercado**.

Las innovaciones intangibles tienden a ser impulsadas por acciones de tipo colectivo (grupos de interes, organizaciones, coaliciones, etc.) y su escalamiento tiende a producir bienes de tipo publico, que (idealmente) responden a los intereses colectivos, de la localidad, del país, etc. Ello implica que los mecanismos de mercado no son efectivos para impulsar el escalamiento de estas innovaciones; estas innovaciones pueden ser impulsadas a través de **vías insitucionales**.

Tomando en consideración lo anterior existen al menos dos formas de promover el escalamiento de innovaciones rurales:

- i) **A través del apoyo a emprendedores e innovadores.** Las innovaciones rurales tangibles generalmente son impulsadas por emprendedores o innovadores. Dado que este tipo de innovaciones son sensibles al mercado, pueden impulsarse ayudando a los innovadores a desarrollar un emprendimiento alrededor de la innovación . Este emprendimiento permitirá que el uso de la innovación se amplíe y sus efectos se intensifiquen.

Las denominadas “**incubadoras de negocios**” que permiten lograr lo anterior. Estas incubadoras seleccionan innovaciones en un estado de prototipo con posibilidades reales de ser efectivas,

brindan capacitación y asistencia técnica al innovador para que logre lo mencionado en los puntos anteriores, financian el desarrollo del emprendimiento y vinculan a innovador con fuentes de información sobre negocios, tecnología y mercados.

- ii) A través de **la modelización de innovaciones**. Las innovaciones que son intangibles pueden ser escaladas mediante su “modelización” que implica llevar una idea, un piloto de enfoque o metodología, hasta convertirlo en un enfoque consistente, basado en principios, pasos lógicos y sustentado en evidencia.

Una forma efectiva para modernizar este tipo de innovaciones es el análisis de la identificación de “buenas prácticas” y el desarrollo de “cajas de herramientas”. Aunque la configuración y el contenido de éstas pueden ser diversos, el objetivo final es que se conviertan en el vehículo “tangible” a través del cual la innovación puede lograr cambios.

Es necesario reconocer el carácter de proceso complejo que tiene la innovación, así como la diversidad de actantes y la agencia de los mismos. Ello obliga a dejar de lado una mirada focalizada, de grupo o sector, se precisa ejercitar una mirada amplia y abarcativa no sólo de los actores que hoy participan sino de aquellos que potencialmente pueden hacer y ser parte del eslabonamiento que se precisa para escalar.